

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

"ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ"

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΚΟΡΔΑ ΠΗΝΕΛΟΠΗ
ΜΗΛΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΖΑΡΟΥΛΙΑ ΜΕΤΑΞΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2006



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6992
----------------------	------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....Σελ.1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....Σελ.3
1.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΘΕΣΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....Σελ.5
1.3 Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙΣελ.6
1.4 ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣελ.8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ&ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

2. 1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣ.ΣΧΕΣΕΩΝ.....Σελ.10
2. 2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΙΔΑΓΜΑΤΑ&ΑΠΟΦΥΕΙΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ..... Σελ.12
2. 3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΛ.ΕΡΓΑΣ.ΣΧΕΣΕΩΝ.....Σελ.14
2. 4 Η ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΜΑΣΛΟW...Σελ.16
2. 5 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠ. ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.Σελ.20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3. 1ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....Σελ.22
3. 2ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ&ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....Σελ.25
3. 3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....Σελ.43
3. 4 ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....Σελ.45
3. 5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....Σελ.47
3. 6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ.....Σελ.49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:ΦΥΣΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4. 1ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....Σελ.53
4. 2ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....Σελ.54
4. 3 ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....Σελ.55

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ & ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

5. 1 Ο ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΗΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓ. ΣΧΕΣΕΩΝ.....	Σελ.57
5. 2 ΣΚΟΠΟΙ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	Σελ.58
5. 3 ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	Σελ.59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ97

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α.....	Σελ.62
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β.....	Σελ.66
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ.....	Σελ.74
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Δ.....	Σελ.78
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Ε.....	Σελ.82
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Ζ.....	Σελ.86
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Η.....	Σελ.90
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ.....	Σελ.94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	Σελ.97

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εργασία μας αυτή γίνεται εκτενής λόγος για την έννοια, ανάπτυξη και καλλιέργεια των εργασιακών σχέσεων. Το θέμα πολύ ενδιαφέρον και επίκαιρο, καθώς η εργασία αποτελεί μια πανάρχαια διαδικασία ένταξης και προσαρμογής μέσα στο κοινωνικό σύνολο, η οποία σε όλες τις φάσεις της παγκόσμιας ιστορίας του ανθρώπου συνάντησε δυσχέρειες και χάσματα ανάμεσα στο προσδοκώμενο από την κοινωνία και το πραγματοποιούμενο από τα άτομα. Και με την έννοια αυτή, η εργασία και οι ανθρώπινες σχέσεις σαν προσδιοριστικός παράγοντας και κυρίαρχη μεταβλητή της οικονομικής δραστηριότητας μιας κοινωνίας απασχόλησε από παλιά την επιστημονική σκέψη.

Στην ερευνητική απόπειρα μας να αναπτύξουμε το συγκεκριμένο θέμα έγινε μία μεγάλη προσπάθεια να απαλλαγεί από τις δύσκολες θεωρητικές έννοιες που πολλές φορές κουράζουν τους αναγνώστες. Σε πολλά σημεία όμως ήταν απαραίτητη η παρεμβολή ορισμένων θεωρητικών κεφαλαίων και στην περίπτωση αυτή προσπαθήσαμε να τα εκθέσουμε όσο πιο απλά και κατανοητά γίνεται. Συγκεκριμένα, όσα αναφέρουμε δεν αποτελούν δικές μας γνώσεις αλλά στηρίζονται σε μελέτες και εμπειρικές απόψεις σπουδαίων επιστημόνων, τα έργα των οποίων μελετήσαμε σε βάθος και κατέληξαν στο σύνολο τους να γίνουν ο κορμός της πτυχιακής εργασίας μας.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα πραγματικής δειγματοληπτικής έρευνας που κάναμε σε μια βιοτεχνική επιχείρηση. Είναι ένα μέρος μέσα από το οποίο διακρίνονται τα κίνητρα, οι στόχοι και κάθε ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο. Καθρεφτίζονται τα συναισθηματικά

στοιχεία-θεμέλια των εργασιακών σχέσεων των εργαζομένων μιας συνηθισμένης επιχείρησης.

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την καθηγήτρια μας Ζαρούλια Μεταξιά, καθώς αποτέλεσε πολύτιμη σύμβουλος στην ολοκλήρωση της εργασίας, με τις δικές της διακριτικές και εύστοχες οδηγίες καταφέραμε να τελειοποιήσουμε το θέμα των εργασιακών σχέσεων. Επίσης, ευχάριστη εμπειρία ήταν η έρευνα μας, για την οποία οφείλουμε να ευχαριστήσουμε τους εργαζομένους της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εργασία ονομάζεται η σκόπιμη σωματική και πνευματική απασχόληση του ανθρώπου, που αποβλέπει σε ένα παραγωγικό σκοπό. Άλλοι υποστηρίζουν ότι εργασία είναι η διαδικασία που πραγματοποιείται ανάμεσα στον άνθρωπο και την φύση όπου ο άνθρωπος με την δράση που μεσολαβεί, ρυθμίζει και ελέγχει την ανταλλαγή της ύλης μεταξύ αυτού και της φύσης. Εργασία ακόμη είναι η σωματική ή πνευματική ενέργεια για την παραγωγή έργου.

Στην οικονομική επιστήμη ως εργασία θεωρείται ένας συντελεστής της παραγωγής, που αφορά τις προσπάθειες του ανθρώπου οι οποίες αποβλέπουν σε παραγωγικό σκοπό. Είναι ο σπουδαιότερος παραγωγικός συντελεστής ο οποίος μαζί με την γη και το κεφάλαιο δημιουργούν αγαθά. Μόνο εάν ο άνθρωπος επιθυμήσει μεταμορφώνονται, με την εργασία του, οι ύλες και τα υλικά σε χρήσιμα προϊόντα.

Η εργασία ουσιαστικά είναι αναπόφευκτη και έμφυτη στον άνθρωπο. Αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εποχές και σε όλες τις χώρες. Οι άνθρωποι είναι υποχρεωμένοι να συνεισφέρουν τις προσπάθειες τους για την πραγματοποίηση της. Παρά το γεγονός ότι πολλές φορές η εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως αναγκαίο κακό ή απλώς ως μέσο για την κάλυψη βιοτικών αναγκών, εν τούτοις η συμβολή της στην όλη κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Η εργασία εκτός από την καθαρά βιοποριστική αποστολή που έχει, ασκεί και σημαντικό κοινωνικό ρόλο, διότι αποτελεί στοιχείο που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Έτσι η εργασία αποτελεί το μέσον με το οποίο μπορούμε να διαπιστώσουμε:

· Το πνευματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένα άτομο

· Την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του ανθρώπου που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία καθώς και τις μελλοντικές του προοπτικές. Από την άλλη πλευρά όταν ξέρουμε την εργασία με την οποία ασχολείται κάποιος, είναι δυνατό να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις για την εν γένει συμπεριφορά του.

Έτσι η εργασία:

1. Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ατόμου, δηλαδή όχι απλώς των αναγκών για τροφή, στέγη και ενδυμασία, αλλά και της ανάγκης για κοινωνική προβολή, γόητρο αναγνώριση και σεβασμό.

2. Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας (όπως π.χ. αυτοκίνητο, τηλεόραση, ιδιόκτητη κατοικία, ακριβά ενδύματα κ.λπ.), τα οποία θεωρούνται γενικά ως σύμβολα ευημερίας και ασκούν μια σοβαρή επίδραση στην κοινωνική διαφοροποίηση.

3. Δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο επαφής των ανθρώπων, καθώς και τις προϋποθέσεις για Την εργασιακή ανάπτυξη των συναδελφικών και των φιλικών σχέσεων που αποτελούν τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων και τέλος

4. Παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί το συνδετικό στοιχείο του παρελθόντος και του μέλλοντος, μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

1.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΘΕΣΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία απασχολεί το διεθνές ενδιαφέρον και αποτελεί αντικείμενο διεθνούς προστασίας. Στην Ελλάδα υπάρχει συνταγματική προστασία της εργασίας. Από το Σύνταγμα του 1927 μέχρι σήμερα το άρθρο 22 αναφέρεται στην εργασία. Περιέχει μεταξύ άλλων και τα εξής:

1) Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και τελεί υπό την προστασία του κράτους, το οποίο μεριμνά για την δημιουργία συνθηκών απασχόλησης όλων των πολιτών και για την ηθική και υλική εξήγηση του εργαζόμενου αγροτικού και αστικού πληθυσμού.

2) Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλλου ή άλλης διακρίσεως δικαιούνται ίση αμοιβής για εργασία που παρέχουν ίσης αξίας.

3) Νόμος θα καθορίζει τους γενικούς όρους εργασίας, οι οποίοι συμπληρώνονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, που καταρτίζονται μετά από ελεύθερες διαπραγματεύσεις ή αν αποτύχουν αυτές από κανόνες που θέτει η διαιτησία.

4) Απαγορεύεται κάθε μορφή αναγκαστικής εργασίας. Σε άλλο άρθρο το Σύνταγμα περιέχει διατάξεις για την συνδικαλιστική ελευθερία και το δικαίωμα της απεργίας.

Το κράτος επίσης μεριμνά για την κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων, όπως ορίζουν οι σχετικοί Νόμοι. Η παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων που ψήφισε η Γενική Συνέλευση των Κρατών-Μελών του Ο.Η.Ε. (10.12.1948) περιέχει άρθρα για την προστασία της εργασίας και της αναπαύσεως. Έτσι στο Άρθρο 23 προβλέπει:

1) Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα να εργάζεται να διαλέγει ελεύθερα την εργασία του και να έχει δίκαιους και ικανοποιητικούς όρους εργασίας και προστασίας κατά

της ανεργίας.

2) Όλοι έχουν δικαίωμα χωρίς καμία διάκριση, να πληρώνονται ίσα για την ίδια εργασία.

3) Καθένας που εργάζεται έχει δικαίωμα να πληρώνεται δικαίως και ικανοποιητικώς, για να εξασφαλίζει στον εαυτό του και την οικογένειά του μία ζωή σύμφωνη με την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, που να συμπληρώνεται με όλα τα μέσα κοινωνικής προστασίας .

Επίσης στο Άρ. 24 προβλέπει τα εξής: "Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα να ξεκουράζεται και μάλιστα να έχει λογικό περιορισμό στην διάρκεια της εργασίας και περιοδικές άδειες με αποδοχές".

1.3 Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Όπως είναι γνωστό, ο επιχειρηματικός οργανισμός αποτελεί ένα σύνολο ανθρώπων και μέσων συνδυασμένων, βάσει ενός σχεδίου για την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών σκοπών. Στο σύστημα αυτό ο ρόλος του ανθρώπου είναι κυριαρχικός, διότι είναι εκείνος που μέσα από τη συμμετοχή του στη διαδικασία λειτουργίας του οργανισμού θέτει σε κίνηση ολόκληρο το υπάρχον δυναμικό και συμβάλλει αποφασιστικά στην επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

Ο ρόλος του και ο τρόπος συμβολής του στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού είναι σαφώς προδιαγεγραμμένος από τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία κάθε οικονομικού οργανισμού, τους οποίους υποχρεούται, από τη στιγμή που εισέρχεται το άτομο στον οργανισμό, να τους ακολουθεί. Το γεγονός αυτό θεωρήθηκε από πολλούς ειδικούς ως αιτία περιορισμού της ελευθερίας, οι οποίοι είδαν τους οργανισμούς ως μηχανισμούς καταπίεσης του ατόμου, το οποίο απαλλοτριώνει ένα μέρος της προσωπικότητάς του για χάρη της ευημερίας των οργανισμών.

Η αντίληψη αυτή αποτέλεσε και την αφορμή να ληφθούν μέτρα, ώστε να περιορίζεται ή και να εξαφανίζεται η αίσθηση αυτή και αναπτύχθηκαν διάφορες

απόψεις για την ουσιαστική συμμετοχή των ατόμων στην οργάνωση, λειτουργία και τη διοίκηση των οργανισμών, μέσα από σύγχρονα συστήματα συμμετοχικής διοικήσεως, στα οποία αναφερόμαστε περαιτέρω.

Όπως δεν είναι δυνατόν να νοηθεί επιχειρηματικός οργανισμός χωρίς άτομα έτσι δεν είναι δυνατόν και τα άτομα να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους έξω από τους οργανισμούς. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και οργανισμών και μια αμοιβαιότητα αναγκών, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται με το ίδιο πνεύμα και από τις δύο πλευρές.

Όπως οι οργανισμοί έχουν υποχρεώσεις απέναντι στα άτομα έτσι και τα άτομα έχουν υποχρεώσεις απέναντι στους οργανισμούς. Η αμοιβαιότητα αυτή των επιδράσεων παύει να έχει αντικειμενικό χαρακτήρα όταν ένα από τα μέρη παύει να αντιμετωπίζει με αίσθημα ευθύνης τις ανάγκες του άλλου. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε στο προσωπικό είτε στους οργανισμούς.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής συναλλαγής η οποία ονομάζεται απασχόληση, οι οργανισμοί οφείλουν να ενισχύσουν το προσωπικό, όπως επίσης και το προσωπικό έχει την αντίστοιχη υποχρέωση να ενισχύσει τις προσπάθειες του οργανισμού.

Η ενίσχυση αυτή έχει την έννοια, ότι όλη η εργασία του εργαζομένου πρέπει να καταλήγει στην επιτυχία των σκοπών του οργανισμού, όπως αυτοί νοούνται μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που ακολουθεί κάθε φορά. Ο ορισμός αυτός αφορά στις πράξεις του εργαζομένου όχι δε και στις αξίες τις οποίες δέχεται αυτός, π.χ. μπορεί ένα υπάλληλος να υπηρετεί στην εφορία αν και προσωπικά δεν συμφωνεί με τις αρχές της προοδευτικής φορολογίας.

Όταν ένας υπάλληλος δέχεται να αναλάβει μια εργασία, μπορεί μεν να διατηρεί τις ατομικές του απόψεις, αλλά είναι υποχρεωμένος να διαθέτει όλες τις δυνάμεις του για την υποστήριξη των σκοπών του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί

Σύμφωνα λοιπόν με τα όσα αναφέραμε πιο πάνω το άτομο εάν και εφόσον αποδεχθεί την απασχόληση μέσα στον οργανισμό, είναι υποχρεωμένο να παρέχει τις

υπηρεσίες του κατά τρόπο αντικειμενικό και αποδοτικό, ανεξάρτητα από τυχόν διαφορετικές απόψεις τις οποίες , μπορεί να έχει ως προς τους ειδικότερους προσανατολισμούς του.

Ως αποτέλεσμα των ψυχολογικών επιδράσεων που ασκεί το εργασιακό περιβάλλον στο άτομο και στις ανάγκες για αύξηση της παραγωγικότητας, μέσα από την ταυτόχρονη αξιοποίηση του ανθρωπίνου παράγοντα, αναπτύχθηκαν τελευταία νέα συστήματα συμμετοχικής διοικήσεως, τα οποία πέρα από το γεγονός ότι ενισχύουν το ηθικό και το ενδιαφέρον του προσωπικού, συμβάλλουν στην καλύτερη αξιοποίηση του υπηρετούντος ανθρωπίνου δυναμικού, στο χώρο των επιχειρήσεων και φυσικά την αύξηση των αποτελεσμάτων.

Η συμμετοχή έχει την έννοια της συμμετοχής στην καθιέρωση των αντικειμενικών σκοπών και στη λήψη των αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά πέρα από την βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών άσκησαν ουσιαστική επίδραση στο ηθικό και στην εν γένει υποκίνηση του προσωπικού.

1.4 ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Είναι γνωστό, ότι η συμπεριφορά του ατόμου προξενείται από κάποια αιτία. οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και, με την έννοια αυτή, οι άνθρωποι υποκινούνται πάντοτε από κάποια ανάγκη.

Το άτομο έρχεται στην επιχείρηση με έναν αριθμό εσωτερικών αναγκών. αν η επιχείρηση δημιουργήσει ένα κλίμα για το άτομο που θα επιτρέψει την ικανοποίηση των αναγκών του , το άτομο θα εργαστεί και θα αποδώσει. Αν όμως το ευρύτερο σύστημα δεν δώσει τις ευκαιρίες αυτές για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, το άτομο αυτό θα προτάξει τις δικές του ανάγκες και όχι τους στόχους της επιχείρησης.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι μπορούμε να πούμε διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής που το άτομο ενεργεί

με τρόπους, οι οποίοι ικανοποιούν τις προσωπικές του ανάγκες. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τον ανθρώπινο και κοινωνικό παράγοντα, στην οργανωτική συμπεριφορά, αυξάνεται καθημερινά και οφείλεται στις νέες κοινωνικές αξίες οι οποίες επικρατούν και στο μεγαλύτερο προβληματισμό για την καλύτερευση της ζωής των ατόμων μέσα σε μια δημοκρατική κοινωνία .

Έχει αποδειχθεί, ότι η επιβίωση και η πρόοδος μιας επιχείρησης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον κατάλληλο χειρισμό, την ανάπτυξη και την κατάλληλη υποκίνηση των εργαζομένων, που αρχίζουν με τη μελετημένη επιλογή για πρόσληψη, συνεχίζουν σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια και φθάνουν στην ανώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας.

Η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας, δεν μπόρεσε να μειώσει τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, γιατί η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων, αποτελείται σήμερα το κλειδί της παραγωγικότητας για μια σύγχρονη επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Είναι γεγονός ότι κατά την πορεία των αιώνων ουδέποτε ο άνθρωπος έπαυσε, να αναζητά τρόπους και μεθόδους καλύτερης οργάνωσης της εργασίας, βελτίωσης των όρων εργασίας για το άτομο, δημιουργίας πλαισίων θεσμοθέτησης των εργασιακών σχέσεων και ακόμη, τεχνικές στην εργασία για επαγγελματική επιτυχία. Παρ' όλα αυτά, όλα τα ουσιώδη ζητήματα που αφορούν τις Εργασιακές Σχέσεις δεν θα είχαν προχωρήσει και δεν θα γνώριζαν τη σημερινή ανάπτυξη, αν δεν είχαν συνδράμει με το δικό τους -ιδιαίτερα καθοριστικό και αναλυτικό τρόπο- τόσο η ψυχολογία όσο και η κοινωνιολογία της εργασίας τα τελευταία σαράντα περίπου χρόνια.

Μεταπολεμικά έγινε ιδιαίτερα κατανοητό ότι, παρά τις πολλαπλές βελτιώσεις που επήλθαν, παρά την ανάπτυξη του τεχνικού πολιτισμού, παρά την εισβολή της μηχανής σε κάθε επίπεδο, δεν εξέλειπαν ούτε οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, ούτε δημιουργήθηκε μια κοινωνία από την οποία να απουσιάζουν τα αντιτιθέμενα συμφέροντα και οι διενέξεις μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων ή να έλυσε το σημερινό μείζον ζήτημα της ανεργίας και των πολλαπλών επιπτώσεων της στον κόσμο.

Με τον τρόπο αυτό, ο κλάδος των Εργασιακών Σχέσεων έρχεται σήμερα να δώσει το πραγματικό εννοιολογικό περιεχόμενο στο σύγχρονο εργαζόμενο,

μέσα από τη δημιουργία ορθολογικών ανθρώπινων σχέσεων μέσα στη διαδικασία της εργασίας, να ρυθμίσει τα θέματα καλών σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων, να οριοθετήσει το πλαίσιο ικανοποιητικής απόδοσης, να εντοπίσει τα προβλήματα και τις δυσχέρειες την ώρα της δουλειάς και να συμβάλλει τελικά στην αύξηση της παραγωγικότητας μιας κοινωνίας και ουσιαστικά μέσω των παραπάνω, στην καλύτερη ανθρώπινη διαβίωση και την κοινωνική ευημερία.

Είναι γνωστό, ότι το πρόβλημα των ανθρώπινων σχέσεων, γεννήθηκε μαζί με την κοινότητα, την ανάγκη του ατόμου να συμβιώσει σ' ένα κοινό χώρο.

Η συμβίωση αυτή δημιούργησε και δημιουργεί προβλήματα και αρκετές δυσκολίες γιατί είναι κοινό μυστικό ότι παρά την ανάπτυξη του τεχνικού πολιτισμού οι συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων σήμερα είναι πολλές και το άγχος ζωής μεγάλο.

Η έννοια των εργασιακών σχέσεων, ως εκδήλωση των αλληλοσυσχετίσεων και αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, είναι σχετικά νέα, διότι αναπτύχθηκε κάτω από τις πιεστικές ανάγκες για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και για αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας, μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς.

Οι ανάγκες αυτές κατέστησαν έντονες και διαμορφώθηκαν ως συστηματική διαδικασία στο εργασιακό περιβάλλον, κυρίως κατά την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, κατά την οποία διαπιστώθηκε από τους επιχειρηματίες, ότι για να ανταποκριθούν στον σκληρό ανταγωνισμό ήταν ανάγκη, μαζί με την βελτίωση των οργανωτικών πλευρών της εργασίας, με σκοπό τον περιορισμό του κόστους παραγωγής, να βελτιωθεί και το γενικότερο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων μέσα στο χώρο της εργασίας.

Με τη συνδρομή της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας το πρόβλημα αυτό τέθηκε σε νέες βάσεις και ανοίχτηκε ένας καινούργιος ορίζοντας με το σύνθημα να ξαναγυρίσουμε στον άνθρωπο και στις ανθρώπινες αξίες.

Έτσι, ο κάθε εργαζόμενος αναγνωρίζεται σαν πραγματικός συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, διότι επί τέλους έγινε αντιληπτό, ότι αν ο εργαζόμενος δεν καταθέσει την καλή διάθεσή του στη δουλειά, τίποτε δεν μπορεί να προχωρήσει παραγωγικά.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΙΔΑΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΦΕΙΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ

Ο κόσμος των θεωρητικών στράφηκαν σοβαρά πλέον με την συστηματική μελέτη και επιστημονική ερευνά πάνω στις εργασιακές σχέσεις. Ο σκοπός αυτός θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συστηματική μελέτη της εργασίας, ώστε να βρεθούν οι πλέον αποτελεσματικές μέθοδοι διεξαγωγής της σε συνδυασμό με τη συστηματική μελέτη του management, με επιδίωξη την ανεύρεση των πλέον αποτελεσματικών μεθόδων ελέγχου των εργαζομένων. ο συνδυασμός αυτών των δύο, θα μπορούσε να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης μέσα στους οργανισμούς και φυσικά στην αύξηση της ευημερίας για όλους, δοθέντος ότι μια πολύ αποδοτική και ανθούσα επιχείρηση θα ήταν σε πολύ καλύτερη θέση να εξασφαλίσει τη συνεχή και πολύ καλά αμειβόμενη απασχόληση των εργαζομένων.

Στα πλαίσια των αντιλήψεων αυτών, οι εργασιακές σχέσεις εμπλουτίστηκαν με τα διδάγματα και τις εμπειρίες της κοινωνικής ψυχολογίας, τα οποία ενσωματώθηκαν στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και αποτέλεσαν μέρος της πρακτικής τους. Από την πλευρά αυτή το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων έπαψε) πλέον να εξετάζεται ως ένα πεδίο διαφορών και συγκρούσεων, αλλά ως ένα πλαίσιο κατανόησης και συνεργασίας, μέσα από την οποία τα διάφορα μέρη αλληλοσυμπληρώνονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων των οργανισμών και μέσα από τη διαδικασία αυτή, την ικανοποίηση των στόχων του προσωπικού.

Κατά την περίοδο αυτή άρχισαν να εφαρμόζονται στην πράξη οι νέες αντιλήψεις και τα νέα συστήματα τα οποία στο μεταξύ αναπτύχθηκαν σε σχέση με την επιλογή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Χαρακτηριστικά πρότυπα και αρχές διδάξαν γνωστές προσωπικότητες όπως ο Taylor . Ο οποίος διατύπωσε τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές του management, οι οποίες συνοπτικά αναφέρονται πιο κάτω:

Με τη συνεχή μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι για να υπάρχει μια καλή απόδοση πρέπει να υπάρχουν 4 προϋποθέσεις:

1. Να γίνεται επιλογή του κατάλληλου για κάθε ορισμένη εργασία. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

2. Να εκπαιδεύεται στη μέθοδο, πως να κάνει τις πιο οικονομικές κινήσεις.

3. Να του δοθούν τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα.

4. Να του εξασφαλιστούν καλές φυσικές συνθήκες και καλό περιβάλλον.

Πρωτοπόρος στον τομέα αυτό υπήρξε ο Masterberg , ο οποίος θεμελίωσε την επιστημονική επιλογή του προσωπικού με γνώμονα την αρχή " ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση " , Μέσα δε από την εφαρμογή διαφόρων tests, τα οποία εφήρμοσε, κατόρθωσε να προσδιορίσει τις εργασίες στις οποίες τα διάφορα άτομα μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα με τις κλίσεις και τις ικανότητές τους. Αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών υπήρξε η μείωση των ατυχημάτων σε όσες επιχειρήσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος αυτή.

Ένας θαυμαστός επιστήμων ήταν και Μαρξ υποστήριζε, μεταξύ των άλλων, ότι υπάρχει κοινό στοιχείο σε όλους τους τρόπους παραγωγής, δηλαδή η δημιουργία σχέσεων κυριαρχίας και εξαρτήσεως, που επιδρούν στο επίπεδο ζωής, στη μόρφωση, τα πολιτικά δικαιώματα . Είναι σχέση αλλοτριώσεως, με την χρησιμοποίηση της κυρίας ιδιότητας ορισμένων ανθρώπων προς όφελος άλλων και σχέσεις οικονομικής εκμεταλλεύσεως, η οποία εκδηλώνεται με την αμοιβή των κυριαρχούντων, χωρίς αντίστοιχη παροχή.

Η ιδιοκτησία σε όλα τα συστήματα παραγωγής απετέλεσε το βασικότερο δικαίωμα και για τον λόγο αυτό η θέση των εργαζόμενων πάντα ήταν υποδεέστερη. Υποστήριξε ακόμα ότι όλο το πρόβλημα της κοινωνικής

εξαρτήσεως αφορά την σχέση μεταξύ της εργασίας και της ατομικής ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής. Έγραφε επίσης ότι η μετατροπή των εργασιακών σχέσεων από σχέσεις εξαρτήσεως σε σχέσεις συνεργασίας προϋποθέτει την μετατροπή του καθεστώτος ιδιοκτησίας.

Η μαρξιστική θεωρία υπήρξε καταλυτική στην διαμόρφωση των συγχρόνων αντιλήψεων για την εργασία, επηρεάζοντας την αστική διάνοηση. Οι αντιλήψεις αυτές από την άλλη πλευρά προκάλεσαν ένταση και αντιπαλότητα, μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών (ιδιοκτητών μέσων παραγωγής) που οδήγησαν τελικώς σε συγκρούσεις αντί για συνεργασία που είναι αναγκαία και επιθυμητή.

Μερικοί πρακτικοί ή ειδικοί, για τις ανθρώπινες σχέσεις, διαμόρφωσαν μια νέα αντίληψη, ότι δηλαδή, δεν αρκεί η πολιτική του χαμόγελου και της ευγένειας, αλλά οι καλοί τρόποι είναι απαραίτητοι στο σύνολο τους.

Η οργάνωση της επιχείρησης σήμερα πρέπει να στηριχθεί στις εξής προϋποθέσεις:

1. Να ληφθεί υπόψη η ύπαρξη της ομάδας.
2. Η εξουσία είναι απαραίτητη γιατί είναι και αυτή μια ανάγκη της ομάδας.
3. Να ληφθεί υπόψη η αλληλεξάρτηση στην ομάδα.
4. Να υπάρχει κλίμα δημοκρατικό που να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους όχι μόνο την εκτέλεση έργου, αλλά και να σκέπτονται.

2.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Την σημερινή εποχή μέσα στις επιδιώξεις της οργανωτικής των επιχειρήσεων και ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξης των επικοινωνιών, προσδιορίζεται η εφαρμογή αρχών και μεθόδων κατάλληλης κοινωνικής πολιτικής ή συμπεριφοράς των επιχειρήσεων έναντι τρίτων. Στις

σχέσεις αυτές, πρυτανεύει η αναγνώριση από τους εργοδότες υποχρεώσεων των έναντι των εργαζομένων ως ανθρώπων, που έχουν δικαιώματα άνετης διαβίωσης και όχι απλώς ως μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό, οι εκπρόσωποι τόσο των εργοδοτών, όσον και των εργαζομένων, καταρτίζουν σε κάθε περίπτωση ειδικά προγράμματα εργατικών σχέσεων, στα οποία προβλέπονται δαπάνες της επιχείρησης και εν μέρει των εργαζομένων για σύσταση και λειτουργία εργατικών ταμείων, ή συνεταιρισμών αλληλοβοηθείας, στέγασης, δανεισμού, διάθεσης προϊόντων, διατροφής κ.λ.π., σε χαμηλές τιμές και με δόσεις, κ.λ.π.

Στις ανεπτυγμένες χώρες οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, τυγχάνουν συνήθως νομοθετικής προστασίας έναντι ενδεχόμενων αυθαιρεσιών των εργοδοτών ή και άλλων τάσεων για να αδικηθούν οι εργαζόμενοι σε βασικές διεκδικήσεις. Η προστασία αυτή αναφέρεται στους ακόλουθους πέντε τομείς:

1. Την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης και αμοιβής της παρεχόμενης εργασίας, αναλόγων προσόντων, πείρας και απόδοσης των εργαζομένων ως και την παροχή αποζημίωσης σε περίπτωση ,καταγγελίας της, σύμβασης εργασίας των, λήξεως κανονικών ή αναρρωτικών αδειών, κ.λ.π.

2. Τον προσδιορισμό της διάρκειας του χρόνου εργασίας και των ωρών ανάπαυσης για αναζωογόνηση και τόνωση του σώματος και του πνεύματος, ή για αποφυγή κοπώσεως κ.λ.π.

3. Τη μεταχείριση των εργαζομένων ως προς την επιλογή, την πρόσληψη, τη μονιμοποίηση, την εξέλιξη, την επαγγελματική κατοχύρωση, κ.λ.π.

4. Την εξασφάλιση ευνοϊκών όρων εργασίας, δηλαδή των κατάλληλων εγκαταστάσεων, χώρων, μηχανικούς εξοπλισμού, συνθηκών αερισμού, θέρμανσης, φωτισμού, καθαριότητας προφύλαξης από επαγγελματικών ασθενειών κ.λ.π.

5. Την κοινωνική αντίληψη και ασφάλιση των εργαζομένων και των οικογενειών των.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, έχει διαπιστωθεί κάποια πρόοδο στην επιστήμη της οργάνωσης της ανθρώπινης ζωής κατά τις διάφορες εκδηλώσεις της, η οποία όμως μέχρι σήμερα, δεν έχει προοδεύσει σε σημείο, που να δίνει σε όλους σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις, για χρήσιμο, γόνιμο και σκόπιμο βίο, δηλαδή για την εδραίωση της ζωής των ανθρώπων σε υγιείς βάσεις. Έτσι, ένεκα έλλειψης επαρκούς και αναγκαίας διαφώτισης σε μεγάλα προβλήματα της ζωής, οι άνθρωποι ζουν κατά τρόπον εντελώς εμπειρικό και τυχαίο. Συνεπώς, είναι φανερό, ότι η δημιουργία ενός συστήματος, ζωής, θ' αποτελέσει υπόθεση μεγάλης κοινωνικής σημασίας και σπουδαιότητας και θα προσέφερε μεγάλες και ανεκτίμητες υπηρεσίες στην ανθρωπότητα. Γιατί ασφαλώς, θα άνοιγε νέους ορίζοντες στον πνευματικό βίο του κόσμου και θα χάραζε υγιείς κατευθύνσεις για το χειρισμό των μεγάλων προβλημάτων της ανθρώπινης ζωής και εργασίας.

Η οργανωτική επιστήμη, με τη μελέτη και καλλιέργεια των ανθρωπίνων σχέσεων στους χώρους εργασίας, συμβάλλει χωρίς αμφιβολία στην πρόοδο και την ευημερία της ανθρωπότητας. Γιατί, δεν πρόκειται για θεωρητική και αφηρημένη γνώση, αλλά περί πρακτικής διδασκαλίας που μπορεί να εφαρμοστεί με θετικά αποτελέσματα, όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε ολόκληρο το βίο των ανθρώπων και των λαών.

2.4 Η ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MASLOW

Ο Βιομηχανικός Ψυχολόγος Αβραάμ Μάσλοου ασχολήθηκε με την κατάταξη των αναγκών των ανθρώπων. Παρουσίασε μια θεωρία για τις ανθρώπινες ανάγκες που κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίηση τους. Η κατάταξη των αναγκών είναι η ακόλουθη:

i. Ανάγκες φυσιολογικές:

Είναι οι ανάγκες που συνδέονται αμέσως όπως προαναφέρθηκε, με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η

επιβίωση του. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη κ.λπ. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

i i. Ανάγκες ασφάλειας:

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.

Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει, από την εργασία. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαιτήσεως για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας, αποταμίευση), προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες και στα υλικά. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματος τους.

i i i. Ανάγκες κοινωνικές:

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμηση του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.

i v. Ανάγκες αυτοεκτίμησης:

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μία κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης, τόσο εκ μέρους του ιδίου του εαυτού του, όσον και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τότε αποκτά το άτομο το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι ικανό, χρήσιμο και

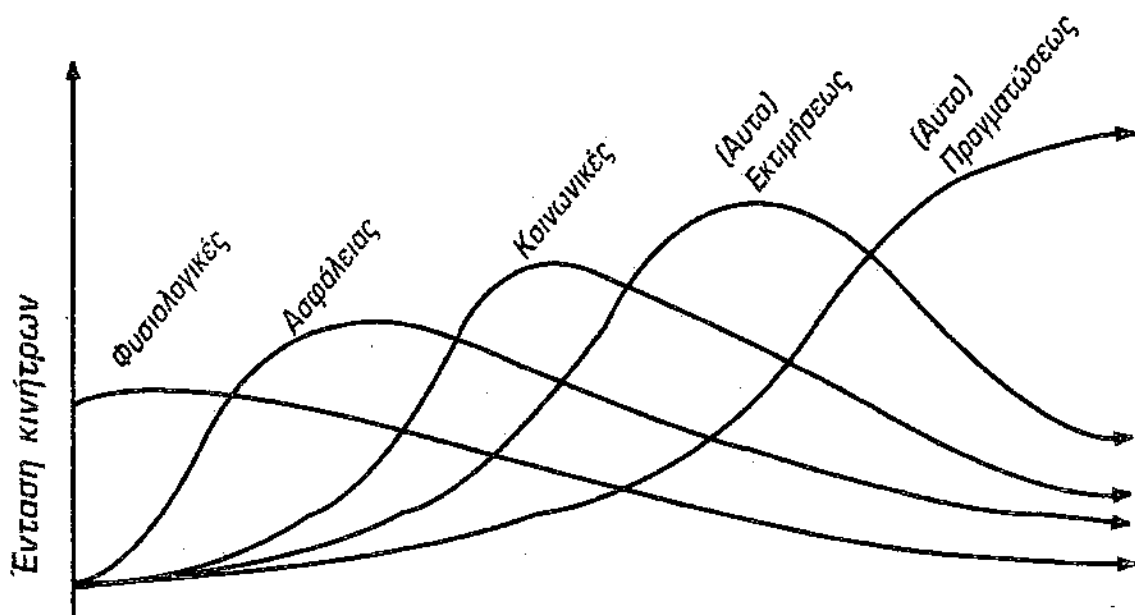
απαραίτητο στον κόσμο. Διαφορετικά είναι πιθανόν να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

Υποστηρίζεται ότι οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως, αντίθετα από τις ανάγκες κατωτέρων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα, το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει.

ν. Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης:

Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, είτε με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μία επιχείρηση, είτε με το να γίνει επιτυχημένος αθλητής κ.λπ.

Υποστηρίζεται επίσης, ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατό να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς, στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό, καθώς οι φυσικές του δυνάμεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή διευρύνονται οι ορίζοντες του.



ΣΧΗΜΑ Α

ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΟΚΑΛΥΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΑΝΑΓΚΩΝ

ΣΧΟΛΙΑ

Ο παραπάνω πίνακας καταγράφει τις πέντε βασικές ανάγκες του ανθρώπου σύμφωνα με την θεωρία του Maslow . Η ικανοποίηση τους αποτελεί σημαντικό κίνητρο για να καταβάλουν προσπάθεια στον εργασιακό χώρο. Μερικοί εργαζόμενοι ενεργούν ώστε να εξελιχθούν και άλλοι για να γίνουν αρεστοί .Κάποιοι επιδιώκουν να κερδίσουν χρήματα ,για να ενισχύσουν το αίσθημα της ασφάλειας τους. Τέλος, άλλοι επιθυμούν την αναγνώριση που θα φέρει η επιτυχία.

2.5 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στον όρο "Εργασιακές Σχέσεις" έχουν δοθεί πολλές και διάφορες ερμηνείες. Ο όρος αυτός καλύπτει πολλών ειδών σχέσεις, που δημιουργούνται μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας και υφισταμένων αλλά των εργαζόμενων μέσα στους χώρους εργασίας.

Κατά βάση παρουσιάζονται δύο παράλληλες απόψεις. Η μία αναφέρεται στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων από το νομικό πρίσμα. Συνήθως περιλαμβάνει:

Τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, δηλαδή τις διαπραγματεύσεις που ορίζει το Εργατικό Δίκαιο.

Αυτές είναι διεργασίες των Συλλογικών Οργάνων, εργοδοτών και εργαζομένων, που θεωρούν τους όρους αμοιβής και εργασίας και καταλήγουν τελικώς, στην σύναψη συλλογικών συμβάσεων είτε Εθνικών Γενικών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας ή άλλων κλαδικών, ή τοπικών ή απλώς εργασιακών.

Τις διαδικασίες προσλήψεως, προαγωγών ή επιβολής ποινών, καταγγελίας συμβάσεως και απολύσεως, συνταξιοδότησης, καταβολής αποζημιώσεων (είτε λόγω απόλυσης ή συνταξιοδότησεως, είτε λόγω εργατικού ατυχήματος, πρόσκαιρης ή μόνιμης αναπηρίας των μισθωτών.

Τον θεσμό της διαιτησίας (προαιρετικής ή υποχρεωτικής). Στην περίπτωση αυτή μεσολαβεί, ανάλογα και με την περίπτωση, το Υπουργείο Εργασίας και Διοικητικά, Διαιτητικά Δικαστήρια (πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο ή και το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας).

Η άλλη αναφέρεται στον εργαζόμενο, τις συνθήκες εργασίας, στην συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση τους σε σύγκριση με τους στόχους.

Είναι γνωστό ότι στη σύγχρονη διάρθρωση της οικονομίας δεν είναι δυνατόν να κινηθούν με τρόπο ικανοποιητικό τα διάφορα έργα, χωρίς την εφαρμογή ανθρώπινων σχέσεων που σημαίνει την ενεργητική συμμετοχή σ' αυτά των εργαζομένων.

Ο άνθρωπος, κάνει δικά του τα συμφέροντα της επιχείρησης και θέτει αυτοβούλως, στην υπηρεσία των συμφερόντων αυτών τις ικανότητές του, μόνο όταν πιστέψει ότι ενεργεί ελεύθερα, ότι τον υπολογίζουν και τον αναγνωρίζουν και ότι αναμένουν απ' αυτόν έργο με νόημα. Γι' αυτό οι ανθρώπινες, σχέσεις, αποτελούν το κατάλληλο κλίμα, το υπόβαθρο, πάνω στο οποίο μπορούν να θεμελιωθούν και να οργανωνούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η επιτυχία στο θέμα συνεργασίας ανθρώπων, διοίκησης ανθρώπων, συνιστάται στο να γνωρίζει ο καθένας ποιός είναι ο ίδιος και ποιοί είναι οι άλλοι. Αυτό βέβαια δεν είναι δεν πολύ απλό, γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους μ' όλο που ταυτίζονται σε πολλά κοινά σημεία. Έτσι, το θέμα είναι να σπουδάσει κανείς τη συμπεριφορά των συνανθρώπων του, να μάθει με ποιό τρόπο αντιδρούν στην κάθε περίπτωση, αν επιθυμούμε να τους κατευθύνουμε για ένα παραγωγικό σκοπό και να τους γνωρίσουμε, όχι μόνο σαν άτομα αλλά και σαν μέλη ομάδας γιατί, ο άνθρωπος, διαφορετικά αντιδρά σαν άτομο και αλλιώς σαν μέλος μιας ομάδας.

Μέσα στην ομάδα υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση, ο ένας ακουμπά πάνω στον άλλο, επιδρά πάνω του, τον διαμορφώνει, αλλά και δέχεται τις επιδράσεις του. Η συμπεριφορά του ενός σε πολλές περιπτώσεις, εξαρτάται από τη στάση του άλλου, ανησυχίες, φόβους, εκθρότητες, μίσση αλλά και συμπάθειες και φιλίες διαχέονται μέσα στην ομάδα και διαποτίζουν τα μέλη της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Α. Οργανωτικά συστήματα και νομική προστασία

Την σημερινή εποχή μέσα στις επιδιώξεις της οργανωτικής των επιχειρήσεων και ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξης των επικοινωνιών, προσδιορίζεται η εφαρμογή αργών και μεθόδων κατάλληλης κοινωνικής πολιτικής ή συμπεριφοράς των επιχειρήσεων έναντι τρίτων. Στις σχέσεις αυτές, πρωτανεύει η αναγνώριση από τους εργοδότες υποχρεώσεων των έναντι των εργαζομένων ως ανθρώπων, που έχουν δικαιώματα άνετης διαβίωσης και όχι απλώς ως μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού.

Για το λόγο αυτό, οι εκπρόσωποι τόσο των εργοδοτών, όσον και των εργαζομένων, καταρτίζουν σε κάθε περίπτωση ειδικά προγράμματα εργατικών σχέσεων, στα οποία προβλέπονται δαπάνες της επιχείρησης και εν μέρει των εργαζομένων για σύσταση και λειτουργία εργατικών ταμείων, ή συνεταιρισμών αλληλοβοηθείας, στέγασης, δανεισμού, διάθεσης προϊόντων, διατροφής κ.λ.π., σε χαμηλές τιμές και με δόσεις, κ.λ.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στις ανεπτυγμένες χώρες οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, τυγχάνουν συνήθως νομοθετικής προστασίας έναντι ενδεχόμενων αυθαιρεσιών των εργοδοτών ή και άλλων τάσεων για να αδικηθούν οι εργαζόμενοι σε βασικές διεκδικήσεις. Η προστασία αυτή αναφέρεται στους ακόλουθους πέντε τομείς:

1. Την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης και αμοιβής της παρεχόμενης εργασίας, αναλόγων προσόντων, πείρας και απόδοσης των εργαζομένων ως και την παροχή αποζημίωσης σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης εργασίας των, λήξεως κανονικών ή αναρρωτικών αδειών.

2. Τον προσδιορισμό της διάρκειας του χρόνου εργασίας και των ωρών ανάπαυσης για αναζωογόνηση και τόνωση του σώματος και του πνεύματος, ή για αποφυγή κοπώσεως .

3. Τη μεταχείριση των εργαζομένων ως προς την επιλογή, την πρόσληψη, τη μονιμοποίηση, την εξέλιξη, την επαγγελματική κατοχύρωση.

4. Την εξασφάλιση ευνοϊκών όρων εργασίας, δηλαδή των κατάλληλων εγκαταστάσεων, χώρων, μηχανικούς εξοπλισμού, συνθηκών αερισμού, θέρμανσης, φωτισμού, καθαριότητας προφύλαξης από επαγγελματικών ασθενειών .

5. Την κοινωνική αντίληψη και ασφάλιση των εργαζομένων και των οικογενειών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, έχει διαπιστωθεί κάποια πρόοδος στην επιστήμη της οργάνωσης της ανθρώπινης ζωής κατά τις διάφορες εκδηλώσεις της, η οποία όμως μέχρι σήμερα, δεν έχει προοδεύσει σε σημείο, που να δίνει σε όλους σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις, για χρήσιμο, γόνιμο και σκόπιμο βίο, δηλαδή για την εδραίωση της ζωής των ανθρώπων σε υγιείς βάσεις. Έτσι, ένεκα έλλειψης επαρκούς και αναγκαίας διαφώτισης σε μεγάλα προβλήματα της ζωής, οι άνθρωποι ζουν κατά τρόπον εντελώς εμπειρικό και τυχαίο.

Συνεπώς, είναι φανερό, ότι η δημιουργία ενός συστήματος, ζωής, θ'αποτελέσει υπόθεση μεγάλης κοινωνικής σημασίας και σπουδαιότητας και θα προσέφερε μεγάλες και ανεκτίμητες υπηρεσίες στην ανθρωπότητα. Γιατί ασφαλώς, θα άνοιγε νέους ορίζοντες στον πνευματικό βίο του κόσμου και θα χάραζε υγιείς κατευθύνσεις για το χειρισμό των μεγάλων προβλημάτων της ανθρώπινης ζωής και εργασίας.

Η οργανωτική επιστήμη, με τη μελέτη και καλλιέργεια των ανθρωπίνων σχέσεων στους χώρους εργασίας, συμβάλλει χωρίς αμφιβολία στην πρόοδο και την ευημερία της ανθρωπότητας. Γιατί, δεν πρόκειται για θεωρητική και αφηρημένη γνώση, αλλά περί πρακτικής διδασκαλίας που μπορεί να εφαρμοστεί με θετικά αποτελέσματα, όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε ολόκληρο το βίο των ανθρώπων και των λαών.

Β. Παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ποιότητα της εργασιακής ζωής

Ένας από τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των μελών τους. Μερικοί βασικοί παράγοντες που επιδρούν σημαντικά είναι οι ακόλουθοι:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- . Εμπιστοσύνη στην Διοίκηση.
- . Σεβασμός στον άνθρωπο.
- . Θετικές σχέσεις μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας.
- . Υγιής σχέσεις με τον προϊστάμενο.
- . Προαγωγή βασισμένη στα προσόντα.
- . Συμμετοχή και ενεργή δραστηριότητα των εργαζομένων.
- . Ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων.
- . Απουσία απαθείας και επίδειξη ενδιαφέροντος.
- . Δέσμευση εργαζομένων.
- . Ομαλές σχέσεις Εργατικών Σωματείων με Προϊστάμενους.
- . Θετική άποψη της προσωπικής ζωής.
- . Απουσία άγχους από την εργασία.
- . Θετική κατάσταση του μυαλού όλων των ανθρώπων.
- . Ικανοποιητικές αμοιβές.
- . Ευχάριστο φυσικό περιβάλλον εργασίας.

3.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.2.1 ΗΓΕΣΙΑ

Ηγεσία εννοούμε την διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή ομάδα ατόμων επηρεάζει τις ενέργειες άλλου ατόμου ή ομάδας για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων κάτω από ορισμένες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όλοι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν κάποια μορφή ηγεσίας ή υποκινήσεως των υφισταμένων. Οι προσπάθειες, που καταβάλλουν οι καλοί προϊστάμενοι - ηγέτες έχουν ως σκοπό να συγκεντρώσουν τα ενδιαφέροντα, τόσο της εργασιακής μονάδας όσο και του προσωπικού, προς την επιδίωξη κάποιων αντικειμενικών στόχων.

Η δραστηριότητα αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με πολλές μορφές και διαφόρους τρόπους. Έτσι με την πάροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων, μορφών ή συστημάτων ηγεσίας από τα οποία ο προϊστάμενος-ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο, το οποίο κατά τη γνώμη του ή και των συνεργατών του, είναι το καταλληλότερο για τις ανάγκες της εργασιακής μονάδας, των εργαζομένων και ίσως και για τις προσωπικές δυνατότητές του. Ένα από τα πλαίσια, που εφαρμόζονται περισσότερο είναι εκείνο, που εκτείνεται από την πλήρη αυταρχία ή απολυταρχία μέχρι την σχεδόν πλήρη δημοκρατία.

Υπάρχουν διάφορες διοικητικές ενέργειες που μπορεί να γίνουν για να βελτιώσουν ή να περιορίσουν την συνεκτικότητα των βασικών εργασιακών ομάδων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται και οι εξής:

1. Σταθερότητα μέλους της ομάδας. Αν οι άνθρωποι προστίθενται σταθερά στην ομάδα ή μετακινούνται από αυτήν, δεν θα υπάρχει ο χρόνος της αλληλογνωριμίας. Αντίθετα, υπάρχουν μελέτες που αποδεικνύουν, ότι ομάδες με μεγάλη διάρκεια αναπτύσσουν πολύ καλή προσέλευση, ώστε σχεδόν δεν υπάρχει επικοινωνία με άλλες ομάδες, με θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοσή τους.

2. Παρόμοιες αξίες. Η συνεκτικότητα αυξάνεται, όταν τα μέλη της ομάδας έχουν ίδιες αξίες και τα ίδια επίπεδα κύρους. Είναι δύσκολη η επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων που έχουν πείρα και ανεπτυγμένο επίπεδο δεοντολογίας και άλλων που δεν έχουν. Επίσης είναι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

διαφορετικές οι αξίες των παλαιών υπαλλήλων από εκείνες των νέων.

3. Ευκαιρίες επικοινωνίας. Μεγάλες και πολύ συνεκτικές εργασιακές ομάδες είναι δύσκολα να παράγουν θετικά αποτελέσματα. Για τον λόγο αυτό η Διοίκηση θα πρέπει να διαμορφώσει μικρότερες εργασιακές ομάδες. Να δώσει δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας, παρεχώρησε επίσης αίθουσες συνεδριάσεων για να μπορούν να συζητούν.

3.2.2.ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Εξουσιοδότηση είναι η, εκ μέρους της διοικήσεως, παροχή του δικαιώματος, προς τους υφισταμένους να αποφασίζουν και να χειρίζονται τα θέματα ενός τμήματος για λογαριασμό της ίδιας της διοικήσεως. Η εξουσιοδότηση συνδυάζεται πάντοτε με ένα βαθμό εξουσίας και ευθύνης, και για το λόγο αυτό αποτελεί μια μορφή αποκέντρωσης, γνωστή και ως εσωτερική αποκέντρωση.

Η εξουσιοδότηση, αποτελεί ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία του management και στην πράξη ουσιαστικοποιεί τη λειτουργία του οργανισμού. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση και αποκέντρωση αρχίζει με μια θετική διάθεση απέναντι στα πρόσωπα που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια του οργανισμού. Όσο η διοίκηση διακατέχεται από αρνητικές διαθέσεις απέναντι στο προσωπικό, τόσο περιορίζεται η διάθεσή της να εφαρμόζει πραγματική διευθυντική εξουσιοδότηση.

Από την άλλη πλευρά ο Manager του οποίου η γενική διάθεση απέναντι στα πρόσωπα και στις αντιδράσεις τους στην εργασία είναι θετική, θα έχει την τάση:

Να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που θα διευκολύνει την πλήρη ένταξη του υφισταμένου στην

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

εργασία.

. Να επικεντρώνει τις προσπάθειες του σε γενικότερης σημασίας σκοπούς και επιδιώξεις.

. Να αναπτύσσει αίσθημα υπευθυνότητας στους υφισταμένους του με την ένταξη τους στο σύστημα λήψεως των αποφάσεων και τέλος

. Να υποβοηθάει τους υφιστάμενους του, ώστε να εξασφαλίζουν την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσα από ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας.

. Η εξουσιοδότηση ασκεί πολλαπλές ευνοϊκές επιδράσεις στη Διοίκηση των οργανισμών και ειδικότερα:

· Συμβάλλει στην ανάπτυξη του Οργανισμού.

· Αξιοποιεί τα προσόντα και τις ικανότητες του προσωπικού και τέλος

· Απαλλάσσει τον Manager από ένα πλήθος λεπτομερειακών απασχολήσεων ενώ του δίνει τη δυνατότητα να ασχοληθεί αποκλειστικά με την άσκηση των Διευθυντικών του καθηκόντων.

Όταν εφαρμόζεται ένα αληθινό σύστημα εξουσιοδότησης, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν υπεύθυνα και να κινηθούν μέσα σε μεγάλα πλαίσια ελευθερίας.

Πρέπει επίσης ο εργαζόμενος να μάθει τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει άριστες σχέσεις με τους προϊσταμένους του και τους συναδέλφους του μέσα και έξω από την εργασία του. Πρέπει ακόμα να μάθει να προσαρμόζεται με το περιβάλλον της εργασίας του και ν' αναπτύσσει στον ανώτερο βαθμό τις ικανότητες του για περισσότερη απόδοση.

Οι αυξημένες αυτές υπευθυνότητες παίρνουν τη μορφή της ανάθεσης στα άτομα πιο δύσκολων εργασιών, οι οποίες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

συνεπάγονται τη μεταβίβαση αυξημένων ορίων εξουσίας και αναφοράς και κατά συνέπεια αυξημένων αποφασιστικών αρμοδιοτήτων.

Με βάση τα ανωτέρω συνάγεται ως βασική αρχή ότι, αν οι managers επιθυμούν πράγματι οι υφιστάμενοι τους να διευρύνουν τις ικανότητές τους, κατά συνέπεια δε και την αποδοτικότητά τους, θα πρέπει να μοιράζονται την ευθύνη μαζί τους.

Από τη στιγμή που ο υπάλληλος μετακινείται σε θέση με εποπτικά καθήκοντα είναι φυσικό να μεταβάλλεται και η φύση της εργασίας του, εφόσον είναι υποχρεωμένος να φέρει εις πέρας την εργασία του με την χρησιμοποίηση άλλων ανθρώπων.

Παράλληλα ο άνθρωπος αυτός παύει να είναι εκτελεστικό όργανο και γίνεται πλέον manager. Ως manager ο άνθρωπος αυτός πρέπει να κάνει κάθε τι που είναι δυνατόν, ώστε να βοηθήσει τους υφισταμένους του να ολοκληρώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα μέσα στα όρια των προσόντων και των ικανοτήτων τους.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει:

- Να προσδιορίζει τις εργασίες με βάση τα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει.
- Να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα αυτά.
- Να ενισχύει και να βοηθάει το προσωπικό του ώστε να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που παρεμποδίζουν την ολοκλήρωση του έργου του.
- Να συμβουλεύει στην επίλυση κάθε προβλήματος που προκύπτει τους συναδέλφους του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

➤ Να καθοδηγεί και να υποβοηθάει όπου είναι ανάγκη.

➤ Να δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να αναπτύσσουν τη δημιουργική τους φαντασία κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Θα ήταν δύσκολο να βρει κανείς έστω και ένα manager που να μην έχει δώσει στους υφισταμένους του μια σαφή περιγραφή των καθηκόντων τους ή των έργων τα οποία πρέπει να φέρουν εις πέρας. Κατά τον ίδιο τρόπο και οι

περισσότεροι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δώσουν μία αρκετά ικανοποιητική περιγραφή της εργασίας τους με τη φυσική βέβαια έννοια του όρου, δηλαδή με την έννοια που αναφέρεται στην πραγματική εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

I. Μεταβίβαση Εξουσίας

Με τον όρο αυτό εννοούμε την μεταβίβαση καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, ευθυνών, έργων με παράλληλη εκχώρηση εξουσίας και με διατήρηση σχέσεως επικοινωνίας και αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία για την εκτέλεση κάποιων καθηκόντων. Ο εξουσιοδοτούμενος έχει την υποχρέωση να ενημερώνει εγκαίρως εκείνον από τον οποίο έλαβε την εξουσία για την πορεία του υπό εκτέλεση έργου ή εργασίας. Δηλαδή για το πόσο καλά και σύμφωνα με τον προγραμματισμό πραγ-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ματοποιείται, εκείνο που πρέπει να πραγματοποιήσει ή για τις δυσκολίες που παρουσιάζονται.

Η εξουσιοδότηση δεν γίνεται με ενιαίο τρόπο ούτε έχει ενιαία αποτελέσματα. Άλλοτε δίνεται γραπτά, άλλοτε προφορικά, άλλοτε είναι γενική και άλλοτε ειδική.

Αν η εξουσιοδότηση έχει γίνει με σωστό τρόπο και στον κατάλληλο άνθρωπο που έχει τα απαιτούμενα προσόντα, τότε είναι πιθανόν:

α) να συμβάλλει στην ανάπτυξη των εξουσιοδοτούμενων,

β) να βοηθήσει στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, και

γ) να δώσει την ελευθερία στα διοικητικά στελέχη να ασχολούνται με καθήκοντα πιο δύσκολα.

Η εξουσιοδότηση πρέπει να γίνεται σε συνεννόηση με τους εξουσιοδοτούμενους. Να καθορίζονται οι εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο βαθμός της εξουσίας που παραχωρείται πρέπει να είναι ανάλογος και ισοδύναμος με τον βαθμό της εξουσίας που χρειάζεται η πραγματοποίηση των προγραμματισμένων εργασιών.

Οι προϊστάμενοι που εξουσιοδοτούν πρέπει να φροντίζουν, ώστε οι ενέργειες της εξουσιοδοτήσεως να βοηθούν στην βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα πρέπει να προσέχουν ποια καθήκοντα αναθέτουν σε υφιστάμενους τους, ποια συνεννόηση υπάρχει, ποια προσόντα έχουν οι προϊστάμενοι τους και κατά πόσο επιθυμούν να εξουσιοδοτηθούν. Παράλληλα πρέπει οι προϊστάμενοι να προσέχουν ποια εκπαίδευση έδωσαν στους εξουσιοδοτούμενους για να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τα αναμενόμενα έργα.

Η εξουσιοδότηση σχεδιάζεται για να δώσει δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει με επιτυχία όλη την εργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

του και όχι μόνο ένα μέρος της. Διάφορες επιχειρήσεις αποκεντρώνουν την εξουσία προς τους απλούς εργαζομένους.

Έτσι μπορούν και αυτοί να αποφασίζουν χωρίς άλλη έγκριση του προϊσταμένου τους. Μεταξύ των αποτελεσμάτων της εξουσιοδοτήσεως περιλαμβάνονται μεγαλύτερη υπευθυνότητα, και επιθυμία να ψάχνουν οι (εξουσιοδοτημένοι πλέον) εργαζόμενοι για καινοτομίες αλλά και αναλαμβάνουν περισσότερη ευθύνη. Η εμπιστοσύνη που τους δείχνουν οι προϊστάμενοι, όταν το αξίζουν, αποτελεί μαζί με την αυτονομία και την αναγκαία εξουσία μία καλή υποκινητική ενότητα.

Η εξουσιοδότηση, με την μορφή ομάδων εργασίας υπευθύνων για την παραγωγή και την ποιότητα απέδωσε ουσιαστικά αποτελέσματα στον έλεγχο ποιότητας κ.α. Οι ομάδες ποιότητας, που αποτελούνται από εκπροσώπους όλων των παραγωγικών διαδικασιών, έχουν αναλάβει την ευθύνη για την διασφάλιση της ποιότητας, ως βασικής επιχειρηματικής αξίας. Οι ομάδες αυτές επίσης προγραμματίζουν την παραγωγική διαδικασία, συνεργάζονται με τους προμηθευτές, απαντούν στα θέματα των πελατών και είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Σε πολλές επιχειρήσεις οι ενέργειες αυτές είχαν θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, στην βελτίωση των σκοπών της ποιότητας και πολύ ικανοποιημένο Εργατικό Δυναμικό.

Αν δεχθούμε ότι έχει εξασφαλισθεί μια κοινή αντίληψη και συμφωνία, ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα, κατά τη φάση του σχεδιασμού της μορφής και της έκτασης της εξουσίας που πρόκειται να παραχωρήσει ο Manager, θα πρέπει:

1. Να ζητήσει από τον υφιστάμενό του να εκθέσει τις απόψεις, και τα σχέδια του ως προς το πως μπορεί καλύτερα να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2. Μέσα από την υποβολή ερωτήσεων να διερευνήσει τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις και να υποβοηθήσει τον υφιστάμενο να αναλύσει όλες τις πλευρές του συγκεκριμένου θέματος.

3. Να παρακινεί τον υφιστάμενο να σκεφθεί σχετικά με τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και με τον τρόπο αντιμετώπισεώς τους στην περίπτωση που θα εμφανιστούν και

4. Να φθάσει σε μία αμοιβαία συμφωνία ως προς την προτεινόμενη σειρά ενεργειών που θα πρέπει να ακολουθήσουν.

Όπως τονίσθηκε προηγουμένως, η εξουσιοδότηση πρέπει να συνοδεύεται με σαφή περιγραφή των αποτελεσμάτων που αναμένονται και στη συνέχεια κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας ο Manager να παρέχει και υποβοήθηση όπου αυτή κρίνεται αναγκαία.

Επίσης για να είναι αποτελεσματική η υπευθυνότητα που αναθέτουμε στον υφιστάμενο και για να έχει κάποιο νόημα για αυτόν, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει το αν και γιατί τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι σπουδαία, τι σημαίνει η δική του συμβολή στην επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών και πάνω απ'όλα πρέπει να γνωρίζει ότι θα έχει την απαιτούμενη υποστήριξη με την επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής που του αναθέτουμε.

Εξουσιοδότηση δεν σημαίνει παραίτηση από την άσκηση εξουσίας. Όταν ο Manager μεταβιβάζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του, θέτει πάντοτε ορισμένα πλαίσια μέσα στα οποία ο αποδέκτης της εξουσιοδότησης αναμένεται να κινηθεί.

Τα πλαίσια αυτά προσδιορίζουν τον τύπο ή την σπουδαιότητα των αποφάσεων που μπορεί να λάβει ο υφιστάμενος, χωρίς να χρειάζεται προηγουμένως να λάβει την έγκριση του Manager, όπως μπορεί επίσης να δίνουν τη δυνατότητα στον υφιστάμενο να κινείται μέσα στα όρια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ορισμένων πολιτικών και διαδικασιών.

Κατά τον ίδιο τρόπο, αν ο υφιστάμενος που είναι αποδέκτης της εξουσιοδότησης πρέπει να αιτιολογεί κάθε απόφαση που παίρνει η κάθε ενέργεια που αναλαμβάνει, γρήγορα θα συνηθίσει να μην κάνει τίποτα, χωρίς προηγουμένως να πάρει κάποια έγκριση.

II. Βασικές Προϋποθέσεις για την Ανάπτυξη της Εξουσιοδότησης

Για να γίνει δυνατή η απομάκρυνση των προβλημάτων που εμποδίζουν την ανάπτυξη της εξουσιοδότησης, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο θα λειτουργούν τα άτομα και οι ομάδες. Το κλίμα αυτό περιλαμβάνει στοιχεία του φυσικού και στοιχεία του ανθρώπινου περιβάλλοντος, το φυσικό περιβάλλον αποτελείται από το σύνολο των φυσικών στοιχείων που διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία, όπως Π.χ ο χώρος, ο μηχανικός εξοπλισμός, ο φωτισμός, ο εξαερισμός στοιχεία που στο σύνολό τους αποτελούν τις τεχνικές συνθήκες μέσα στις οποίες εκτελείται η εργασία και στις οποίες αναφερθήκαμε ειδικότερα σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Οι συνθήκες αυτές όταν είναι προσαρμοσμένες στις σύγχρονες εξελίξεις σε συνδυασμό με τις ανάγκες του οργανισμού, συμβάλουν θετικά στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού κλίματος αποδοχής της εξουσιοδότησεως. Περισσότερο όμως συμβάλει στην ανάπτυξη των προϋποθέσεων αυτών, το ανθρώπινο περιβάλλον και ειδικότερα τα στοιχεία εκείνα που υποβοηθούν στην ανύψωση του ηθικού του προσωπικού και ενθαρρύνουν την ανάληψη ευθυνών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.2.3.ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Ως αποτέλεσμα του καταμερισμού των έργων, της διασποράς της εξουσίας και ευθύνης της αποκέντρωσης, στα πλαίσια των συγχρόνων οργανισμών, δημιουργείται η ανάγκη της εφαρμογής ενός συστήματος σωστής παρακολούθησης των διαδικασιών, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο της υφισταμένης οργανωτικής διαρθρώσεως. Το σύστημα αυτό της παρακολούθησης των πάσης φύσεως έργων και του ελέγχου των αποτελεσμάτων, σε συνάρτηση με τα σχετικά προγράμματα, είναι γνωστό ως εποπτεία.

Ετυμολογικά ο όρος σημαίνει την επίβλεψη ή την επιτήρηση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο.

Η ανάγκη της εποπτείας δημιουργείται από τη στιγμή που κάποιος αναθέτει την εκτέλεση ορισμένων έργων σε άλλον ή άλλους, λόγω της αδυναμίας του να φέρει εις πέρας τα έργα αυτά μόνος του. Συνεπώς από τη στιγμή που αρχίζει ένας, έστω και στοιχειώδης, καταμερισμός των έργων μέσα στον οργανισμό, δημιουργείται και η ανάγκη της εποπτείας.

Παρ' όλον ότι η σύγχρονη τεχνολογία έχει ανακαλύψει, στα πλαίσια του αυτοματισμού, πολλά μηχανικά μέσα για την άσκηση ποσοτικού και ποιοτικού ελέγχου, κυρίως στον τομέα της παραγωγής, εν τούτοις η άσκηση της εποπτείας είναι κατά βάση ανθρώπινη δραστηριότητα και ως τέτοια εξετάζεται από την επιστήμη της διοικήσεως.

Στα πλαίσια αυτά και με δεδομένο ότι μέσα στους οργανισμούς και κυρίως στους μεγάλους οργανισμούς, υπάρχει ευρύτατος καταμερισμός έργων, το έργο της εποπτείας κατανέμεται σε επίπεδα, αντίστοιχα με τα επίπεδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

οργανωτικής διαρθρώσεως του οργανισμού. Στην πράξη όλοι όσοι ασκούν καθήκοντα προϊστάμενου, μέσα στα πλαίσια της εργασίας, ασκούν ταυτόχρονα και εποπτεία στο έργο των υφισταμένων τους. Από την πλευρά αυτή η εποπτεία αρχίζει από τα κατώτερα οργανωτικά επίπεδα, από το σημείο δηλαδή στο οποίο ασκείται το έργο στην πράξη

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών των διαφορών, είναι φυσικό τα άτομα να ανταποκρίνονται με διαφορετικό τρόπο στην ίδια μορφή εποπτείας, πράγμα που σημαίνει ότι κάτω από ορισμένες συνθήκες, κάθε άτομο αντιδρά με δικό του τρόπο.

Με τα δεδομένα αυτά ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας, πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλες τις διαφορές και τις καταστάσεις που ανακύπτουν από τις αντιδράσεις διαφορετικών προσωπικοτήτων. Στο έργο αυτό βέβαια ο προϊστάμενος δεν είναι μόνος του, αλλά βοηθείται από ένα πλήθος άλλων ειδικών σε σχέση με την κάλυψη ορισμένων τομέων, όπως είναι ο τομέας της οργάνωσης και του ελέγχου, της επιλογής και κατάρτισης του προσωπικού, του καθορισμού των αμοιβών και ένα πλήθος άλλων ειδικών δραστηριοτήτων, που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, ώστε ο προϊστάμενος να απαλλάσσεται απ' όλες αυτές τις δραστηριότητες και να αφοσιώνεται στην άσκηση της εποπτείας πάνω στο έργο και στο προσωπικό του τμήματός του.

Συμπέρασμα: Από την πιο πάνω ανάλυση βλέπουμε ότι η εποπτεία είναι μία σύνθετη δραστηριότητα, πλην όμως επειδή ο ανθρώπινος παράγων αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δεχόμαστε την άσκηση της εποπτείας ως ενιαίας δραστηριότητας με ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή των ανθρώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.2.4. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Βασικό εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η υποκίνηση. Θα εξετάσουμε στη συνέχεια κάποιες σκέψεις που αφορούν τις προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν για να είναι πιθανή η πραγματοποίηση της υποκινήσεως. Ο προϊστάμενος πρέπει μεταξύ άλλων:

να γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζομένους, ως ανθρώπους, με τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός

να υποστηρίζει τους συνεργάτες του

να αναγνωρίζει την πολιτιστική ποικιλία

να εξουσιοδοτεί σωστά τους υφισταμένους του

να υιοθετεί αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και βραβείων

να επανασχεδιάζει τα καθήκοντα των διαφόρων θέσεων εργασίας

να προωθεί την συνεργασία και

να δημιουργεί ευλυγισία στην εργασία.

να γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζομένους, ως ανθρώπους.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός, (έχουμε ασχοληθεί προηγουμένως εξετάζοντας διεξοδικά το μεγάλο θέμα της προσωπικότητας των ανθρώπων), όπως επίσης και τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων που χρειάζονται ειδικότερη μεταχείριση, εγκύους, μητέρες, ανηλίκους κ.λπ.

Ο προϊστάμενος που επιζητεί την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία πρέπει να ασχοληθεί συστηματικά με το θέμα του χειρισμού των ανθρώπων. Να αναπτύξει πολύ τις ικανότητές του σχετικά με τον χειρισμό των ανθρώπων και

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

των προβλημάτων των ανθρώπων. Να τους αναγνωρίζει ως άτομα και να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, που είναι εντελώς διαφορετικοί άνθρωποι. Να γνωρίζει επίσης, λόγω αυτής της αιτίας, ότι καθένας άνθρωπος υποκινείται με διαφορετικό τρόπο. Όσο περισσότερο ο προϊστάμενος γνωρίζει την εργασία του, τους συνεργάτες του και τον τρόπο υποκινήσεώς τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να είναι αποτελεσματική η εργασία του.

Ο προϊστάμενος πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία και την ύπαρξη εργασιακού κλίματος μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος να ικανοποιεί τις ανάγκες του, για να αναπτυχθούν εργαζόμενοι που να υποκινούνται. Ένα βασικό στοιχείο είναι η διευκόλυνση για να πραγματοποιούνται οι υγιείς και θετικοί στόχοι των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος είναι πιθανό να βοηθήσει με την μετακίνηση εμποδίων, με την ανάπτυξη ευκαιριών για την ανεύρεση στόχων κοινού ενδιαφέροντος εργασιακής μονάδας και εργαζομένων, με την υιοθέτηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, με την ενθάρρυνση αναλήψεως κινδύνων και με την παροχή σταθερότητας.

Η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου και ευαισθησίας στην ανάγκη τους για δικαιοσύνη, είναι πιθανόν να βοηθήσουν στην υποστήριξη των εργαζομένων και την βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η υποκίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι αποτελεί η

υποκίνηση τη σπονδυλική στήλη της διοικητικής. Οι προϊστάμενοι μεριμνούν να γίνουν οι εργασίες από τους ανθρώπους και εάν δεν μπορείτε να υποκινήτε κάπως τους ανθρώπους σας, δεν θα το κάνετε με την διοικητική. Επομένως, ας δεχθούμε την συνθετότητα της υποκινήσεως ως γεγονός της ζωής και ας εξετάσουμε τι είναι γνωστό σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων. Η υποκίνηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

πραγματοποιείται όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Απογοήτευση συμβαίνει, όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Η υποκίνηση ή παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου αποδόσεως των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα(ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλλίτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων δηλαδή του ιδίου του ατόμου, των συναδέλφων του, της οικογένειάς του και της εργασιακής μονάδας.

Οι προϊστάμενοι μεγάλων και επιτυχημένων επιχειρήσεων καταβάλλουν προσπάθειες για να βρουν τρόπους υποκινήσεως των εργαζομένων.

Η υποκίνηση είναι μια σειρά διαδικασιών που επηρεάζει τις επιλογές συμπεριφοράς των εργαζομένων. Είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας.

Η υποκίνηση είναι το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασεως των εσωτερικών αναγκών καθενός εργαζομένου και των εξωτερικών παραγόντων, που προσδιορίζουν την συμπεριφορά του.

Η μελέτη της υποκινήσεως περιλαμβάνει τους παράγοντες που ωθούν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν κάτι, που επηρεάζουν τις επιλογές τους και που επιμένουν να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για να καταλαβαίνουμε την συμπεριφορά των ανθρώπων και να την επηρεάζουμε πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες.

Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το έργο του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής και μέσα εξασφάλισης των «προς το ζειν». Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά την διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, ψυχολογικό, φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του εγώ.

Πρέπει να υπογραμμισθεί, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μία φορά. Αντίθετα, είναι απαραίτητο να εξασφαλίζονται οι άνθρωποι ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας για πολλούς ανθρώπους. Όταν απειλείται, όπως συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον αυτοματισμό ή τις οικονομικές υφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα.

Ποικίλλει επίσης, η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Όσοι έχουν συνηθίσει να τρώνε τρεις φορές την ημέρα, ο οργανισμός τους αντιδρά διαφορετικά από τον οργανισμό εκείνων που έχουν άλλες συνήθειες.

Ποικίλλουν και πάλι σε ένταση από άτομο σε άτομο, αλλά περισσότερο από τις φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες. Στην κατηγορία των κοινωνικών ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής. Αγάπη και στοργή ως και παραδοχή. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους.

Εκτός από την φυσική επαφή και την στοργή οι ανθρώπινες υπάρξεις αισθάνονται ανάγκη για παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες. Η ανάγκη αυτής της

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

επαφής και της συνδέσεως βρίσκει την έκφρασή της με τη δημιουργία ανεπισήμων ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες ή με την δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι τα θέματα της εξασφάλισης σταθερής απασχολήσεως, εκπαιδεύσεως.

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την λογική αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών, που κατά κάποιο τρόπο συγκρούονται, δηλ. μίας που αναζητεί απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση. Εάν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μία ανάγκη του Εγώ, είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς, καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μία κοινωνική ανάγκη.

Κάθε άνθρωπο κυρίαρχοι στόχοι του στο εργασιακό χώρο είναι :

- .Αναγνώριση.
- . Κυριαρχία.
- . Ανεξαρτησία.
- . Επιτυχία.

Παρά τη μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, είναι πιθανό να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν για την

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

επιτυχία των στόχων της εργασιακής μονάδας τους, που επίσης είναι πιθανό, παρά τις υφιστάμενες δυσκολίες ή και αντίθετες γνώμες, να γίνουν κοινοί στόχοι και των εργαζομένων. Έτσι είναι και πάλι πιθανό από την δράση για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών να προκύψει ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων, φυσιολογικών και ψυχολογικών, και να ωφεληθεί παράλληλα και η εργασιακή μονάδα.

3.2.5.ΕΝΙΣΧΥΣΗ

Η θεωρία της ενισχύσεως έχει διάφορα αποτελέσματα για τους προϊστάμενους. Αρχικά, οι προϊστάμενοι πρέπει να έχουν υπ' όψη τους, ότι η συμπεριφορά που υποκινείται είναι πιθανόν να επηρεασθεί από την σχετική εκπαίδευση.

Οι προϊστάμενοι για να βελτιώσουν με την υποκίνηση την συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει ακόμη να κάνουν και τις ακόλουθες ενέργειες:

. Να ενημερώσουν τους εργαζομένους με ποιες ενέργειες μπορούν να έχουν θετική ενίσχυση. Η υιοθέτηση προτύπων στην εργασία δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζομένους να γνωρίζουν ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή.

. Να ενημερώνουν τους εργαζομένους, όταν κάνουν λάθος στην εργασία τους. Ο εργαζόμενος όταν δεν γνωρίζει τους λόγους που δεν πήρε την βράβευση που περίμενε, είναι πιθανόν να σαστίσει. Η πληροφόρησή επιτρέπει στους εργαζομένους να βελτιώσουν την συμπεριφορά τους.

. Οι βραβεύσεις να δίνονται βάσει της αποδόσεως. Οι προϊστάμενοι να μη βραβεύουν όλους τους εργαζομένους με τον ίδιο τρόπο. Αν οι προϊστάμενοι δίνουν την ίδια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

βράβευση σε όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα από την απόδοσή τους, τότε χάνουν τις ευκαιρίες να υποκινήσουν τους εργαζομένους.

. Να δίνουν την ενίσχυση μιας συμπεριφοράς όσο το δυνατό πιο κοντά στον χρόνο που εντοπίσθηκε αυτό. Για να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα πρέπει η κατάλληλη ενίσχυση να δίνεται αμέσως μετά την βελτιωμένη απόδοση.

. Να έχουν υπόψη τους, ότι όταν αποτύχουν να κατανοήσουν ότι πρέπει ανταμείψουν, τότε μετριάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Αν ο προϊστάμενος δεν βραβεύσει ένα εργαζόμενο για την βελτιωμένη συμπεριφορά του, τότε είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να μπερδευτεί για το είδος της συμπεριφοράς που επιθυμεί ο προϊστάμενος.

3.3.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι διάφοροι τύποι συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων σχετίζονται με το γενικό όρο της βιομηχανικής δημοκρατίας. Αυτό προϋποθέτει το δικαίωμα των υπαλλήλων και των εργατών, να ενημερώνονται και να επηρεάζουν τις αποφάσεις γύρω από το περιβάλλον της εργασίας τους και τη γενική τους ευημερία.

Είναι αλήθεια, ότι η σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει τόσο σημαντική, ώστε δεν μπορεί ν' αφηθεί μόνο στο αποκλειστικό ενδιαφέρον των μετόχων και των εργατοϋπαλλήλων.

Στη διαδικασία για τη διατήρηση ισορροπίας των ξεχωριστών συμφερόντων μέσα και έξω από κάθε επιχείρηση πρέπει να ικανοποιηθούν, συνολικώς ή μερικώς, οι ανεγνωρισμένοι ιδεολογικοί και πρακτικοί στόχοι της συμμετοχής. Στην κατηγορία των πρακτικών στόχων είναι:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

α. Άνοδος της παραγωγικότητας των εργαζομένων, δια της αύξησης ικανοποίησης των υλικών αναγκών τους, ανάλογα με τα αποτελέσματα της εργασίας τους έτσι, ώστε ο εργαζόμενός, ή η εργαζόμενη να αισθάνονται πιο υπεύθυνοι στο έργο τους

Β Αποφυγή των βιομηχανικών συγκρούσεων και διατήρηση της κοινωνικής ισορροπίας .

Γ. Συμβολή στην προσαρμογή και αλλαγές του συστήματος των βιομηχανικών σχέσεων.

Τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνεται η βιομηχανική δημοκρατία είναι τα εξής:

α. Ε π ι κ ο ι ν ω ν ι α, που σημαίνει μιας διπλής κατεύθυνσης πληροφορίες και ιδέες, μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, που όμως, η τελική απόφαση λαμβάνεται από τη διοίκηση.

β. Δ ι α β ο υ λ ε υ σ ε ι ς, δηλαδή, η ανάμιξη των εκπροσώπων των εργαζομένων σε συζητήσεις για τη λήψη μιας απόφασης από τη διοίκηση , αφού ακούσει τις απόψεις των πρώτων.

γ. Κ ο ι ν ή λ ή ψ η α π ο φ α σ ε ω ν, ή σ υ ν α π ο φ α σ η, που είναι όχι μόνο μια εξελιγμένη μορφή βιομηχανικής δημοκρατίας, αφού, εξυψώνει τα δικαιώματα των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση, αλλά και μια διαδικασία που περιορίζει τις συγκρούσεις, γιατί απαιτεί σημαντική συνεργασία εργαζομένων διοίκησης για την επιτυχία της. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι η καθιέρωση διαδικασιών κοινής λήψης αποφάσεων , δεν αποκλείει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις με βάση τις παραδοσιακές πλευρές των σχέσεων εργαζομένων – διοίκησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.4.ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Ο εμπλουτισμός της εργασίας ομαδοποιεί ένα σύνολο καθηκόντων που είναι αρκετά σύνθετο, και έτσι πρέπει να επιλέξει κανείς τον τρόπο που θα ενοποιηθούν οι διάφορες ενέργειες για την τελική ολοκλήρωση της εργασίας. Ο εμπλουτισμός της εργασίας, όπως υποστηρίζεται, είναι δυνατόν να περιέχει και τα ακόλουθα στοιχεία:

· **Ποικιλία καθηκόντων.** Μία εμπλουτισμένη εργασία εισάγει τον εργαζόμενο σε νέα και πιο δύσκολα καθήκοντα από αυτά που είχε προηγουμένως.

· **Ενδιαφέροντα καθήκοντα.** Ένας εργαζόμενος με εμπλουτισμένη εργασία είναι υπεύθυνος γι' αυτήν και έχει αρμοδιότητα για τον τρόπο πραγματοποιήσεώς της.

· **Επανεκπληρόρηση.** Οι εργαζόμενοι σε εμπλουτισμένες εργασίες λαμβάνουν κατά περιόδους άμεση, ειδική πληροφόρηση για την πορεία εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

Για να είναι επιτυχημένος ο εμπλουτισμός της εργασίας, η συμμετοχή πρέπει να είναι εθελοντική και οι προϊστάμενοι να δεσμεύονται για τις καθημερινές εργασίες τους, όπως επίσης και στις προσπάθειές τους για τον εμπλουτισμό της εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι αρμόδιοι πρέπει να αναμένουν ότι θα υπάρξουν και εργαζόμενοι που δεν θέλουν τον εμπλουτισμό της εργασίας. Αλλά καιόταν υιοθετηθεί ο εμπλουτισμός δεν θα πρέπει να αναμένουν την πραγματοποίηση των θετικών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

αποτελεσμάτων αμέσως. Τα θετικά αποτελέσματα θα πραγματοποιηθούν μετά την διόρθωση των λαθών και των διαφόρων δοκιμών, γιατί τότε θα πραγματοποιηθεί ουσιαστική ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και αύξηση της παραγωγικότητας.

Για να επιτύχει η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να υπάρχουν και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Να ενθαρρύνονται οι θετικές ενέργειες.
- Να γίνονται άτυπες συναντήσεις, όταν είναι δυνατόν, αλλά τουλάχιστον μία φορά το μήνα.
- Να γίνεται δεκτή (ανεκτή) και η αποτυχία. Να χρησιμοποιείται, αν και όταν γίνει, ως παράδειγμα για αποφυγή.
- Να υπάρχει επιμονή, για την πραγματοποίηση των δεσμεύσεων καθενός.
- Να αμείβονται οι καινοτομίες, και όσοι τις προτείνουν για να παρακολουθείται η ανανεωτική και ανοδική πορεία της επιχείρησής.
- Να ενθαρρύνεται η άτυπη επικοινωνία.
- Να περιορίζονται οι αυστηρές και άκαμπτες διαδικασίες.
- Να οργανώνονται οι εργαζόμενοι σε μικρές εργασιακές ομάδες για την παρακολούθηση των μελλοντικών σχεδίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη.

Έτσι, η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός υπόκειται σε μια παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερό του.

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου που αποτελεί ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης, έχει τους εξής σκοπούς:

α. Υποβοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης από τους εργαζόμενους στη δουλειά τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολόγησης με κάθε εργαζόμενο.

β. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και των ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.

γ. Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν πιο συστηματικά τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια για τον καθένα.

δ. Διευκολύνει στη λήψη σωστών αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζόμενου, απολύσεις κ.λ.π.

ε. Για πολλούς οργανισμούς, αποτελεί τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα, αύξησης των αμοιβών των εργαζόμενων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

στ. Διευκολύνει για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων, μια απ' αυτές είναι με βάση τ' αποτελέσματα, η οποία έχει επινοηθεί για να περιορίσει τα μειονεκτήματα των άλλων μεθόδων, γι' αυτό έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Βασικός σκοπός του συστήματος αυτού είναι το δυνάμωμα των σχέσεων προϊστάμενου - υφιστάμενου και η βελτίωση του κλίματος για υποκίνηση.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του συστήματος αυτό είναι τα εξής:

α. Προϊστάμενος και υφιστάμενος συμφωνούν και καθορίζουν τα βασικά καθήκοντα και τις ευθύνες του ατόμου στην εργασία του.

β. Το άτομο καθορίζει τους δικούς του στόχους σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ο οποίος τον καθοδηγεί σχετικά, για να ανταποκρίνεται στις πραγματικότητες και τις ανάγκες του οργανισμού.

γ. Συμφωνούν για τα κριτήρια μέτρησης και εκτίμησης της εκτέλεσης.

δ. Σε τακτά, συνήθως, χρονικά διαστήματα ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συνέρχονται για να εκτιμήσουν την πρόοδο για τους στόχους που έχουν συμφωνήσει.

ε. Ο προϊστάμενος διαδραματίζει ένα ρόλο υποστήριξης και προσπαθεί καθημερινά να βοηθά το άτομο, για να πετύχει τους σκοπούς του με συμβουλές και παραινέσεις του.

στ. Στην περίοδο της αξιολόγησης ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο όχι μόνο του κριτή αλλά περισσότερο το ρόλο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ενός συνεργάτη που θέλει να βοηθήσει τον υφιστάμενό του να πετύχει τους στόχους του.

Μπορούμε να πούμε, σαν συμπέρασμα, ότι η αξιολόγηση, με βάση τ'αποτελέσματα, περικλείει αμοιβαία καθορισμό στόχων και περισσότερο ταιριάζει σε τεχνικά, επαγγελματικά, εποπτικά και διοικητικά στελέχη. Γιατί σ'αυτές τις θέσεις υπάρχει περισσότερος χώρος για δράση, για νέες προοπτικές και καινούργιους τρόπους λύσης προβλημάτων. Έτσι, η μέθοδος αυτή, δεν ταιριάζει στους εργαζόμενους με την ώρα, γιατί συνήθως, η δουλειά τους είναι περιορισμένη σε στόχους, και τα καθήκοντα τους, οι ευθύνες και οι σκοποί τους επιβάλλονται από τους επόπτες.

3.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Βασικός παράγοντας για την επιτυχία του σκοπού αυτού είναι το στέλεχος, ο προϊστάμενος κάθε βαθμού. Αυτός θα διαμορφώσει το κλίμα και θα βοηθήσει την ομάδα του να ανέβει, εξυψώνοντας το ηθικό της. Για όλα αυτά είναι απαραίτητη η παρουσία και η συμβολή ενός οργανωτή ανθρώπινων σχέσεων που με τη βοήθειά του θα κάνει το διοικητικό στέλεχος να βλέπει τον εργαζόμενο, όχι μόνο σαν μέρος της επιχείρησης, αλλά σαν μέλος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και ιδίως σαν άνθρωπο, με προσωπικότητα ανεπανάληπτη και ξεχωριστή. Να αντιληφθεί τα προβλήματά του, τις αγωνίες του και τον πόνο του. Μόνο τότε θα μπορέσουμε να πούμε πως ο προϊστάμενος μπήκε στο νόημα των ανθρώπινων σχέσεων. Μόνο με τον τρόπο αυτόν μπορούμε να κάνουμε τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για τη δουλειά του και για την επιχείρηση που εργάζεται και να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, για την μη δημιουργία προβλημάτων από την φύση της εργασίας. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Ακόμη πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται, και να μπορεί να επεμβαίνει για την λύση τους, ή ακόμη και να τα προλαβαίνει, όπου είναι δυνατόν.

Για να αντιμετωπίζει με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα, τα οποία βέβαια δεν αποκτώνται ούτε αυτομάτως, αλλά ούτε από την μία στιγμή στην άλλη. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την απαρίθμηση των προσόντων, που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι.

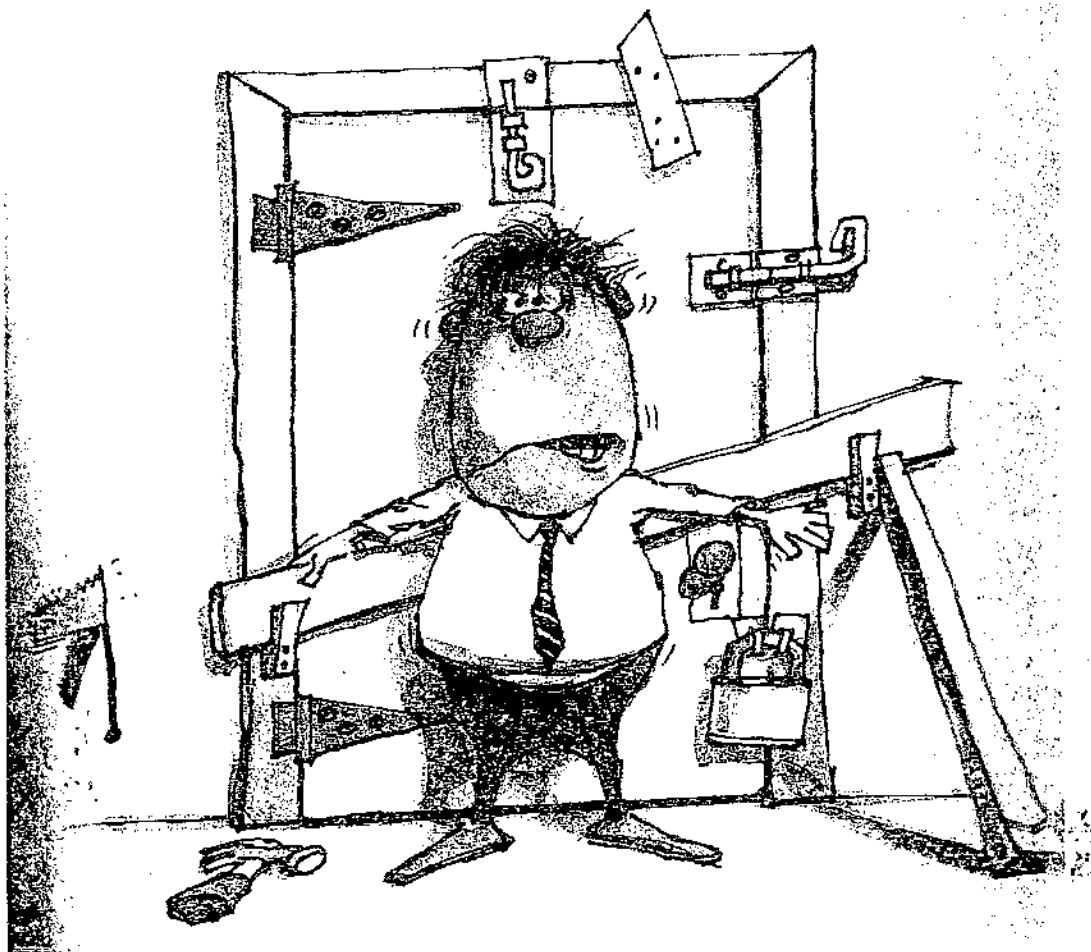
Ο προϊστάμενος, για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει στην πραγματοποίησή του πρέπει να διαθέτει και τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
- Ισχυρή θέληση και επιμονή.
- Θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα.
- Επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου.
- Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα.
- Δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντος.
- Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.
- Συναισθηματική σταθερότητα .
- Πνευματική ωριμότητα .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΕΙΚΟΝΑ 1

ΣΧΟΛΙΑ: Ο προϊστάμενος θα πρέπει να διακρίνεται για την δυναμικότητα και αποφασιστικότητα του.

Θα πρέπει εξάλλου να γνωρίζει την σημασία της επικοινωνίας, τους τρόπους της. Να μπορεί να επικοινωνεί με τους ανθρώπους σωστά, με σαφήνεια, με ευγένεια, με ειλικρίνεια, με πληρότητα και περιεκτικότητα, με

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

πειστικότητα, χωρίς διαφορούμενα νοήματα. Να μπορεί, ενώ με την σωστή επικοινωνία, να προσελκύει την προσοχή των ανθρώπων, να προκαλεί το ενδιαφέρον τους και να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

* Να θυμάται ότι πρέπει να ακούει περισσότερο απ' όσο μιλάει. Να συμπεριφέρεται στους άλλους σωστά, να μη θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητά τους.

* Να έχει ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία. Έχει παρατηρηθεί, ότι όποιος γνωρίζει να διευθύνει τον εαυτό του, μπορεί καλύτερα να διευθύνει άλλους ανθρώπους. Πρέπει να μπορεί να υποτάσσει τον εαυτό του, να έχει προσωπική, εσωτερική δύναμη και να μπορεί να υποτάσσει και άλλους.

* Να γνωρίζει τον εαυτό του, δηλαδή τα αδυνακτῆματα και τα μειονεκτήματά του, για να είναι σε θέση να γνωρίζει και τους άλλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΕΙΚΟΝΑ 2

ΣΧΟΛΙΑ :Ο προϊστάμενος οφείλει να διατηρεί τις ισορροπίες και να διαχειρίζεται με ψυχραιμία κάθε διαφωνία .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως ήδη τονίσθηκε το εργασιακό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στη λειτουργία των οργανισμών και στην απόδοσή τους.

Με τον όρο " Περιβάλλον" , εννοούμε το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και οι οποίες διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό, πέρα από την απόδοση του οργανισμού, τις διαθέσεις καθώς και την εργάσιμη συμπεριφορά του προσωπικού.

Από την πλευρά αυτή το περιβάλλον αναδεικνύεται ένας από τους ουσιαστικότερους παράγοντες αποδοτικής λειτουργίας των οργανισμών και για το λόγο αυτό εξετάζεται από όλες τις πλευρές σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις του.

Οι ασχολούμενοι με την σωστή εφαρμογή των Εργασιακών Σχέσεων, για την δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος με ικανοποιητικές συνθήκες, έχουν στρέψει την προσοχή στον Άνθρωπο και στην μελέτη της προσωπικότητάς του. Μελετούν επίσης τους υλικούς παράγοντες οι οποίοι προκαλούν αντιδράσεις, θετικές ή αρνητικές στους εργαζομένους.

Στην ενότητα αυτή θα εξετασθούν οι υλικοί παράγοντες, όπως ασφάλεια χώρων, θόρυβοι, φωτισμός, θέρμανση κ.α. Ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί στην εξέταση του ανθρώπινου παράγοντα που είναι η πηγή αλλά και ο

αποδέκτης όλων των ενεργειών που υποβοηθούν την ψυχολογική κατάσταση ή αντίθετα δημιουργούν ψυχολογικά προβλήματα στους άλλους εργαζομένους, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Το εργασιακό περιβάλλον, είτε στον τεχνικό τομέα ή στους χώρους των γραφείων πρέπει να είναι διαμορφωμένο με τρόπους που οι εργαζόμενοι να ενεργοποιούνται θετικά και να τους προκαλείται αβίαστα η διάθεση για να χρησιμοποιήσουν, όσο το δυνατόν περισσότερο και καλύτερα τις ικανότητες και τα προσόντα τους για να συνεισφέρουν ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Το κτίριο του εργασιακού περιβάλλοντος πρέπει απαραίτητως να εξασφαλίζει την υγιεινή διαβίωση των εργαζόμενων και την ικανοποιητική προστασία από πλημμύρες, πυρκαγιές, κατολισθήσεις κ.λπ.

Για την αντιμετώπιση κάθε αρνητικού περιστατικού πρέπει να υπάρχει υλικό παροχής πρώτων βοηθειών, όπως επίσης και εκπαιδευμένο προσωπικό για την παροχή βοήθειας σε όποιον έχει ανάγκη περιθάλψεως

4.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με τον όρο ανθρώπινο περιβάλλον εννοούμε το σύνολο των διαθέσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο της εργασίας και οι οποίες στο σύνολό τους δημιουργούν το επιχειρησιακό κλίμα, μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ολόκληρη η δραστηριότητα του οργανισμού.

Όταν το επιχειρησιακό κλίμα αναπτύσσεται ευνοϊκά, τότε το προσωπικό θα είναι ικανοποιημένο, με την έννοια ότι ικανοποιεί τις οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές του ανάγκες, με φυσικό επακόλουθο την αύξηση της αφοσίωσής του στον οργανισμό και την αύξηση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του μέσα στην εργασία.

Το ανθρώπινο περιβάλλον, το οποίο ως στοιχείο λειτουργίας των οργανισμών, αναπτύσσεται και

διαμορφώνεται από τους ανθρώπους και τις συμπεριφορές τους, που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο, εξετάζεται από την επιστήμη της βιομηχανικής ψυχολογίας, η οποία αποτελεί τον κατ' εξοχήν επιστημονικό κλάδο, ο οποίος ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στο χώρο της εργασίας.

Επειδή όμως η συμπεριφορά που αναπτύσσεται μέσα στην εργασία, επηρεάζει άμεσα και το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, εξετάζονται σε επόμενο κεφάλαιο ορισμένες απόψεις, οι οποίες συναρτώνται με τον ανθρώπινο παράγοντα και συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων.

4.3 ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΦΩΤΙΣΜΟΣ

Ένας άλλος παράγων που πρέπει να προσεχθεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ο φωτισμός των χώρων εργασίας. Επίσης, αλλά σε μικρότερο βαθμό πρέπει να προσέχετε και ο φωτισμός των εξωτερικών χώρων.

Ο φωτισμός των χώρων εργασίας πρέπει να είναι καλός, επαρκής και κατάλληλος για τις εργασίες που εκτελούνται σε κάθε περίπτωση. Υποστηρίζεται, από τους ειδικούς για τις συνθήκες φωτισμού, ότι για τους χώρους γραφείων καλό είναι το 80% των καθέτων επιφανειών τους να είναι παράθυρα, για να υπάρχει ηλιακό φως. ο φυσικός ηλιακός φωτισμός βοηθάει την ψυχική ευεξία και την όραση των εργαζομένων. Ο φυσικός όμως φωτισμός δεν είναι δυνατό να υπάρχει όλες τις ημέρες, όλες τις ώρες και στην ίδια ένταση. Για τον λόγο αυτό αναζητείται φωτισμός από το ηλεκτρικό ρεύμα ισοδύναμης, σε κάθε περίπτωση, εντάσεως και ποιότητας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις χρειάζεται ομοιόμορφος μεν φωτισμός για τις θέσεις εργασίας, αλλά όχι και της ίδιας εντάσεως με τον περιβάλλοντα χώρο. Δηλαδή η θέση εργασίας απαιτεί πάρα πολύ έντονο φωτισμό, ενώ οι άλλοι χώροι χρειάζονται τον συνηθισμένο κανονικό φωτισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΦΥΣΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο φωτισμός και τα χρώματα του περιβάλλοντος και των διαφόρων χαρακτηριστικών στοιχείων των ενδεικτικών οργάνων στους εργοστασιακούς χώρους έχουν πολύ μεγάλη σημασία. Οι συνθήκες φωτισμού πρέπει να είναι τόσης εντάσεως ώστε να μπορεί κανείς, με κανονική όραση να διαβάσει τις ενδείξεις και να μπορεί να εκτελέσει την εργασία του.

ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ ΘΕΡΜΑΝΣΗ

Ο καθαρός αέρας είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγων και η θέρμανση παίζει σπουδαίο ρόλο για το ηθικό και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Είναι λάθος να υπάρχει αέρας με μυρωδιές, αναθυμιάσεις, άσχημες ή ανθυγιεινές ή αέρας μολυσμένος. Πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος και σωστός εξαερισμός και γενικότερα καθαριότητα τοίχων, δαπέδων, παραθύρων.

ΘΟΡΥΒΟΣ

Με την λέξη "θόρυβος" εννοούμε την ανάμικτη βοή από φωνές, τους κρότους από την κίνηση οχημάτων ή την λειτουργία μηχανημάτων, την φασαρία, την πρόκληση ταραχής κ.λπ.

Ειδικότερα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι ζουν κατά μεγάλο ποσοστό περικυκλωμένοι από διαφόρων ειδών θορύβους, συνήθως μεγάλων εντάσεων. Αυτοί οι θόρυβοι, προκαλούν συνήθως αρνητικά συναισθήματα, ψυχολογικές ενοχλήσεις που εκτείνονται μέχρι πονοκεφάλους, εκνευρισμούς. Οι μεγάλοι θόρυβοι εκτός των άλλων αρνητικών αποτελεσμάτων μειώνουν την δύναμη αντιστάσεως τους, την προσοχή και την απόδοση τους. Διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι απότομοι θόρυβοι επιδρούν αρνητικά σε ολόκληρη την φυσιολογία και την συμπεριφορά των ανθρώπων. Αυτοί αυξάνουν την αρτηριακή πίεση, την έκκριση της αδρεναλίνης με συνέπεια την μείωση των ικανοτήτων τους για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, σε χρονική διάρκεια δέκα περίπου λεπτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1. Ο ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΗΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Τα πρώτα βήματα των εργασιακών σχέσεων με τη σύγχρονη πλέον μορφή ήταν πια γεγονός όπου εμφανίσθηκαν και οι πρώτες συνδικαλιστικές κινήσεις, με τη μορφή των ενώσεων, στις οποίες διακρίνονται και πολλά χαρακτηριστικά συνδικαλιστικής δράσεως.

Η προσπάθεια δημιουργίας εργατικών ενώσεων για διεκδίκηση καλύτερων συνθηκών εργασίας και καλύτερου επιπέδου αμοιβών, συνάντησε την άμεση αντίδραση των εργοδοτών, οι οποίοι γοητευμένοι από τις θεωρίες του άκρατου οικονομικού φιλελευθερισμού, προσπάθησαν με διάφορα μέσα να εμποδίσουν και να απαγορεύσουν τέτοιες κινήσεις.

Ο συνδικαλισμός ταυτίζεται κυρίως με τις εργατικές διεκδικήσεις. Σήμερα όμως, υπάρχει και ο εργοδοτικός συνδικαλισμός, ο οποίος έχει ως αποστολή τη συλλογική προστασία των συμφερόντων των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας τους οποίους αντιπροσωπεύουν.

Ο εργατικός συνδικαλισμός αποτελείται από τις εργατικές ενώσεις, οι οποίες αποτελούν σωματεία μισθωτών, τα οποία επιδιώκουν κυρίως την προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών τους, με συλλογική δράση,

Μέσα από τα συνδικάτα οι εργαζόμενοι επιδιώκουν τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των προϋποθέσεων

και των όρων παροχής της εργασίας τους. Ο συνδικαλισμός ταυτίζεται κυρίως με τις εργατικές διεκδικήσεις. Σήμερα όμως, υπάρχει και ο εργοδοτικός συνδικαλισμός, ο οποίος έχει ως αποστολή τη συλλογική προστασία των συμφερόντων των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας τους οποίους αντιπροσωπεύουν,

Ο εργατικός συνδικαλισμός αποτελείται από τις εργατικές ενώσεις, οι οποίες αποτελούν σωματεία μισθωτών, τα οποία επιδιώκουν κυρίως την προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών τους, με συλλογική δράση. Μέσα από τα συνδικάτα οι εργαζόμενοι επιδιώκουν τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των προϋποθέσεων και των όρων παροχής της εργασίας τους.

5.2 ΣΚΟΠΟΙ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν ως σκοπό τη διαφύλαξη και προαγωγή των εργατικών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων. Απαγορεύεται στις συνδικαλιστικές οργανώσεις να ασκούν κερδοσκοπική δραστηριότητα, μπορούν όμως να συνιστούν χωρίς επιδίωξη κέρδους καταναλωτικούς ή πιστωτικούς συνεταιρισμούς ή να διατηρούν εντευκτήρια και βιβλιοθήκες και να παρέχουν μαθήματα επιμόρφωσης των μελών τους. Μπορούν επίσης να δημιουργούν ειδικά κεφάλαια για την εξυπηρέτηση ορισμένων εκτάκτων σκοπών αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας των μελών τους.

Για την πραγματοποίηση των σκοπών τους οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δικαιούνται :

α. να αναφέρονται στις διοικήσεις και άλλες αρχές για κάθε ζήτημα που αφορά τους σκοπούς τους, τα μέλη τους, τις εργατικές και γενικότερα τις επαγγελματικές σχέσεις και τα συμφέροντα των μελών τους και

β. να καταγγέλλουν και να εγκαλούν στις διοικητικές και δικαστικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας και των κανονισμών ή οργανισμών που αφορούν τις ίδιες ή τα

μέλη τους.

5.3.ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ο Νόμος για τις Εργασιακές Σχέσεις (No. 80/93, τροποποιήθηκε στη συνέχεια το 1995, το 1997 και το 1998) ρυθμίζει, μεταξύ άλλων, τους όρους και την έναρξη μιας εργασιακής σχέσης, τα δικαιώματα των εργαζομένων, τους μισθούς και τις αποζημιώσεις, κατά ένα αρκετά γενικό τρόπο. Για το λόγο αυτό, άλλοι νόμοι και συλλογικές συμβάσεις καλύπτουν τα κενά και ρυθμίζουν τις λεπτομέρειες.

Αξίζει να παρατηρηθεί ότι ο εν λόγω νόμος προβλέπει την ελευθερία συνενώσεως, καθώς και την ελευθερία των συμβάσεων, περιορίζει αποτελεσματικά τα συλλογικά δικαιώματα διαπραγμάτευσης σε ένα μοναδικό συνδικάτο εμπορικών σωματείων παρά την ύπαρξη και ενός δεύτερου συνδικάτου που ιδρύθηκε όταν δημιουργήθηκε το κράτος της ΠΓΔΜ. Το 1998 ψηφίστηκε Νόμος για την τροποποίηση και συμπλήρωση του ανωτέρω νόμου. Σύμφωνα με τις διατάξεις του, στους εργαζόμενους που απασχολούνται σε ιδιωτική επιχείρηση, είναι δυνατό να παρέχονται βάσει συλλογικής σύμβασης, αυξημένα ή μειωμένα δικαιώματα σε σχέση με τα δικαιώματα που παρέχονται βάσει αντίστοιχων συλλογικών συμβάσεων για τη βιομηχανία. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, δεν είναι δυνατό να προβλέπονται λιγότερα δικαιώματα από όσα καθορίζονται από το νόμο.

Έναρξη Εργασιακής Σχέσης

Για την έναρξη της εργασιακής σχέσης είναι απαραίτητο να τηρηθεί η διαδικασία που ορίζει ο νόμος. Συγκεκριμένα, οι εργοδότες προτού προχωρήσουν στην πρόσληψη προσωπικού, υποχρεούνται να πραγματοποιήσουν δημόσια κοινοποίηση με τις απαιτούμενες εκ μέρους τους προϋποθέσεις και το χρονικό διάστημα της επιλογής. Πριν την δημοσίευση της δημόσιας κοινοποίησης, οφείλουν να υποβάλουν αίτηση για την αναζήτηση εργαζομένων στο Γραφείο Διαμεσολάβησης Εργασίας. Η διάρκεια της δημόσιας κοινοποίησης είναι οκτώ ημέρες. Είναι δυνατό να

παραληφθεί η δημόσια κοινοποίηση, μέσω του γραφείου διαμεσολάβησης εργασίας, αλλά σε περιπτώσεις που είναι αναγκαία η επείγουσα διεκπεραίωση κάποιας εργασίας και δεν μπορεί να αναβληθεί μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής.

Κάθε εργαζόμενος που ξεκινά να παρέχει τις υπηρεσίες του εφοδιάζεται με ένα βιβλιάριο εργασίας το οποίο είναι δημόσιο έγγραφο με τον αριθμό μητρώου του κάθε πολίτη και εκδίδεται από το γραφείο επαγγελματικής διαμεσολάβησης. Περιέχει, μεταξύ άλλων, γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, την επαγγελματική του κατάρτιση και λεπτομέρειες για την απασχόλησή του. Το βιβλιάριο παραδίδεται με την έναρξη της εργασιακής σχέσης στον εργοδότη που υποχρεούται να το παραδώσει συμπληρωμένο με την ημερομηνία της λήξης της εργασίας.

Ωράριο Εργασίας

Η εργάσιμη εβδομάδα αποτελείται από 40 ώρες εργασίας. Οι εργοδότες δικαιούνται, ωστόσο, να καθιερώσουν μειωμένο ωράριο, σύμφωνα με τις προϋποθέσεις που θέτει ο νόμος. Οι εργαζόμενοι δικαιούνται ένα τριαντά λεπτο διάλειμμα κατά τη διάρκεια της εργάσιμης μέρας. Το εν λόγω διάλειμμα περιλαμβάνεται στο οκτάωρο. Το διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα σε δύο εργάσιμες μέρες πρέπει να είναι τουλάχιστον 12 ώρες.

Άδειες

Οι εργαζόμενοι δικαιούνται ετησίως 18-24 (το ανώτερο) εργάσιμες ημέρες άδεια. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν συμπληρώσει ένα έτος απασχόλησης, δικαιούνται ετήσια άδεια που αντιστοιχεί σε δύο ημέρες άδεια για κάθε μήνα που έχουν εργαστεί, αλλά σε κάθε περίπτωση δεν υπερβαίνει τις δεκαοκτώ εργάσιμες ημέρες. Η άδεια ασθενείας δεν συνυπολογίζεται στην εν λόγω ετήσια άδεια. Επίσης, οι εργαζόμενοι δικαιούνται επιπρόσθετα άλλες επτά ημέρες άδειας για ειδικές περιστάσεις που καθορίζονται στη συλλογική σύμβαση (π.χ. γάμος, θάνατος στενού συγγενή, επαγγελματικοί

λόγοι ή συμμετοχή σε εξετάσεις που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του εργοδότη).

Ο εργοδότης καθορίζει το πρόγραμμα των ετησίων αδειών, λαμβάνοντας υπόψη του και όσα προβλέπονται στη συλλογική συμφωνία. Οφείλει να ειδοποιήσει τους εργαζομένους, τουλάχιστον ένα μήνα νωρίτερα.

Μισθοί

Οι μισθοί των εργαζομένων καθορίζονται από τον εργοδότη αναλογικά με το έργο που παρέχουν και τη συμμετοχή τους στα κέρδη, καθώς και βάσει των όρων και των κριτηρίων που συμπεριλαμβάνονται στη συλλογική συμφωνία. Οι μισθοί των εργαζομένων που απασχολούνται πλήρως, δεν επιτρέπεται να είναι χαμηλότεροι από τον κατώτερο μισθό που καθορίζεται από το νόμο ή τη συλλογική σύμβαση για τις ειδικές κατηγορίες εργασίας.

Ποινές - Πρόστιμα

Στο Νόμο για τις εργασιακές σχέσεις προβλέπονται πρόστιμα για τους εργοδότες που παραβιάζουν τις διατάξεις του. Συγκεκριμένα, προβλέπονται πρόστιμα που αντιστοιχούν σε 40-100 μισθούς. Το ύψος του μισθού που λαμβάνεται ως βάση, ισούται με το μέσο όρο των μισθών που καταβλήθηκαν τον προηγούμενο μήνα και δημοσιεύεται στο Γραφείο Στατιστικών Στοιχείων του κράτους. Οι παραβάσεις που προβλέπει ο νόμος αναφέρονται, κυρίως, στη μη τήρηση της προβλεπόμενης διαδικασίας κατά το στάδιο της πρόσληψης, του ωραρίου και του καθεστώτος χορήγησης των προβλεπόμενων αδειών και επιδομάτων. Επίσης, στη μη λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων για την προστασία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας, καθώς και των ειδικότερων μέτρων που προβλέπονται για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων (ανήλικοι, άτομα με ειδικές ανάγκες).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομα/πώνυμο
ΑΛΒΑΤΖΗ
ΕΣΠΟΙΝΑ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
3 ΕΤΗ

Ηλικία
1 ΕΤΩΝ

Τόπος κατοικίας
ΛΑΡΙΣΑ

Τύπος εργασίας
ΛΑΡΙΣΑ

Οικογενειακή
κατάσταση

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΩΛΗΤΡΙΑ

ΑΓΑΜΗ

Γραμματικές Γνώσεις
ΔΙΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



Εποικες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
- Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
- Ένοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
- Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
- (πάρχει έλλειψη κατανόησης.
- Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
- Ένοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;
(επιλογήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Η σταθερή εργασία.
- Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
- Η εργασία με πρωτοβουλία.
- Καλές συνθήκες.
- Παράγων χρήμα.

Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;

(επιλογήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
- Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
- Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
- Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομα/πώνυμο
ΠΑΠΑΖΗΣΗ
ΜΑΡΙΑ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
9 ΕΤΗ

Ηλικία
5 ΕΤΩΝ

Τόπος κατοικίας
ΛΑΡΙΣΑ

Τόπος εργασίας
ΛΑΡΙΣΑ

Οικογενειακή
κατάσταση

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΙΩΛΗΤΡΙΑ

ΕΓΓΑΜΗ

Γραμματικές Γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ
ΤΕΧΝ.ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:

1. φίλοι από παλιά.

2. γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.

3. γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

[]
[]
[]

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Για να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

2. Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.

2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.

3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.

4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

[]
[]
[]
[]

1. Για να είναι ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Όταν γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.

2. Όταν έχει την απαιτούμενη εμπειρία.

3. Όταν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

4. Όταν έχει καλή συνεργασία

5. Όταν δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

[]
[]
[]
[]
[]

1. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.

2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.

3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.

4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.

5. Η ρουτίνα με πιέζει.

6. Αισθάνομαι κούραση όταν εργάζομαι.

7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

[]
[]
[]
[]
[]
[]

ΠΑΛΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι οποίες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα
στο χώρο εργασίας.



Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.



Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.



Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.



Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.



Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.



Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.



Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;
(επισημασθείτε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Η σταθερή εργασία.



Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.



Η εργασία με πρωτοβουλία.



Καλές συνθήκες.



Παράγαν χρήμα.



Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν
την εργασία σας;

(επισημασθείτε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με
τη μέγιστη απόδοση.



Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της
επιχείρησης.



Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.



Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.



7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Γεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομα/πώνυμο
ΠΑΡΑΤΖΑΣ
ΕΩΡΓΙΟΣ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
4 ΕΤΗ

Ηλικία
3

Τόπος κατοικίας
ΒΡΑΧΝΑΪΚΑ

Τόπος εργασίας
ΒΡΑΧΝΑΪΚΑ

Οικογενειακή
κατάσταση

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΚΟΙΤΗΡΙΟΥ

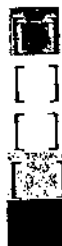
ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές Γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ
ΤΕΧΝ.ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:

φίλοι από παλιά.

γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.

γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

[]
[]
[]

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Το πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.

2. Συζητηθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.

3. Συζητηθεί σε όλους και γίνει γνωστό.

4. Συζητηθεί εκτός εργασίας.

[]
[]
[]
[]

Ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Όταν αντιμετωπίζει καλά τις αρμοδιότητες του.

2. Όταν έχει την απαιτούμενη εμπειρία.

3. Όταν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

4. Όταν έχει καλή συνεργασία

5. Όταν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

[]
[]
[]
[]

Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.

2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.

3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.

4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.

5. Η ρουτίνα με πιέζει.

6. Αισθάνω πίεση όταν εργάζομαι.

7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

[]
[]
[]
[]
[]
[]

Εποίες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα
στο χώρο εργασίας.



Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.



Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.



Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.



Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.



Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.



Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.



Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;
(επισημάνετε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Η σταθερή εργασία.



Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.



Η εργασία με πρωτοβουλία.



Καλές συνθήκες.



Παράγων χρήμα.



Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν
την εργασία σας;

(επισημάνετε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με
ελάχιστη απόδοση.



Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της
επιχείρησης.



Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.



Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.



7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Δ

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομ/πώνυμο
ΛΑΛΙΩΤΗΣ ΝΙΚΟΣ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
5 ΕΤΗ

Ηλικία
35

Τόπος κατοικίας
ΠΑΤΡΑ

Τόπος εργασίας
ΒΡΑΧΝΑΙΚΑ

Οικογενειακή
κατάσταση

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΛΟΓΙΣΤΗΣ

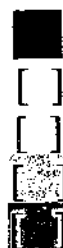
ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές Γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΕΙ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:
[] φίλοι από παλιά.
[] γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.
[] γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

[]
[]
[]

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Όταν πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:
(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

[] Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
[] Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
[] Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
[] Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

[]
[]
[]
[]

Όταν ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

[] Όταν ανωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
[] Όταν έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
[] Όταν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
[] Όταν έχει καλή συνεργασία
[] Όταν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

[]
[]
[]
[]
[]

Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

[] Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
[] Εισθάνομαι άδικημένος στο χώρο εργασίας.
[] Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
[] Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
[] Η ρουτίνα με πιέζει.
[] Ειτώθω πίεση όταν εργάζομαι.
[] Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

[]
[]
[]
[]
[]
[]
[]

ΠΑΛΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Εποίες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
- Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
- Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
- Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
- Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
- Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
- Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;
(επισημαστέτε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Η σταθερή εργασία.
- Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
- Η εργασία με πρωτοβουλία.
- Καλές συνθήκες.
- Παράγων χρήμα.

Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(επισημαστέτε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
- Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
- Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
- Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Περαρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Δ

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομ/πώνυμο

ΚΑΛΥΒΑ
ΙΟΝΥΣΙΑ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
4 ΕΤΗ

Ηλικία

38 ΕΤΩΝ

Τόπος κατοικίας
ΠΑΤΡΑ

Τόπος εργασίας

ΒΡΑΧΝΑΙΚΑ

Οικογενειακή
κατάσταση

ΑΓΑΜΗ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

Β.ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Γραμματικές Γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



Οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:

Φίλοι από παλιά.

Γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.

Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

[]
[]
[]

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Όταν πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Αντιμετωπίζεται άμεσα-διαπροσωπικά.

Αντιμετωπίζεται τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.

Αντιμετωπίζεται σε όλους και γίνεται γνωστό.

Αντιμετωπίζεται εκτός εργασίας.

[]
[]
[]
[]

Όταν εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Όταν γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.

Όταν έχει την απαιτούμενη εμπειρία.

Όταν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

Όταν έχει καλή συνεργασία

Όταν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

[]
[]
[]
[]
[]

Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.

Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.

Οικονομικά προβλήματα με απασχολούν.

Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.

Η ρουτίνα με πιέζει.

Αισθάνομαι πίεση όταν εργάζομαι.

Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

[]
[]
[]
[]
[]
[]
[]

Εποικες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό. []
Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα []
στο χώρο εργασίας. []
Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας. []
Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα. []
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές. []
Υπάρχει έλλειψη κατανόησης. []
Τα προβλήματα λύνονται εύκολα. []
Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων. []

Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;
(επισημανήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Η σταθερή εργασία. []
Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι. []
Η εργασία με πρωτοβουλία. []
Καλές συνθήκες. []
Παράγων χρήμα. []

Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν
την εργασία σας;

(επισημανήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με []
μέγιστη απόδοση. []
Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της []
επιχείρησης. []
Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας. []
Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας. []

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Ε

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομα/πώνυμο

ΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΑΝΔΡΕΑΣ

Ηλικία

3 ΕΤΩΝ

Τόπος εργασίας

ΒΡΑΧΝΑΙΚΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΚΟΠΤΗΣ

Γραμματικές Γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ

ΤΕΧΝ.ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ

Χρόνος

εργασίας

στην επιχείρηση

8 ΕΤΗ

Τόπος κατοικίας

ΠΑΤΡΑ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΕΓΓΑΜΟΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.

2. Οικογενειακά.

3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.

4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.

5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



Οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:

Φίλοι από παλιά.

Γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.

Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Όταν πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Αντιμετωπίζεται άμεσα-διαπροσωπικά.

Αντιμετωπίζεται τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.

Αντιμετωπίζεται σε όλους και γίνεται γνωστό.

Αντιμετωπίζεται εκτός εργασίας.

Όταν εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Όταν γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.

Όταν έχει την απαιτούμενη εμπειρία.

Όταν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

Όταν έχει καλή συνεργασία

Όταν δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.

Είμαι αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.

Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.

Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.

Η ρουτίνα με πιέζει.

Μηλώθη πίεση όταν εργάζομαι.

Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

ΠΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Εποικες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα
στο χώρο εργασίας.



Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.



Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.



Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.



Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.



Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.



Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.



Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;

(εραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Η σταθερή εργασία.



Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.



Η εργασία με πρωτοβουλία.



Καλές συνθήκες.



Παράγων χρήμα.



Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν
την εργασία σας;

(εραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με
ε μέγιστη απόδοση.



Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της
επιχείρησης.



Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.



Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.



7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Ζ

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομο/πώνυμο
ΠΙΟΛΙΟΣ
ΘΕΟΔΩΡΟΣ

Ηλικία
5

Τόπος εργασίας
ΒΡΑΧΝΑΙΙΚΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΟΔΗΓΟΣ

Γραμματικές Γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ
ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
6 ΕΤΗ

Τόπος κατοικίας
ΒΡΑΧΝΑΙΙΚΑ

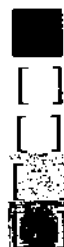
Οικογενειακή
κατάσταση

ΕΓΓΑΜΟΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:

ο φίλοι από παλιά.

ο γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.

ο γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

[]

[]

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ο πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο το

αντιμετωπίζεται:

ο ραρχειίστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

ο αν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.

ο αν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.

ο αν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.

ο αν συζητηθεί εκτός εργασίας.

ο αν εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές

ο αν πρώτη την σημαντικότερη)

ο αν γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.

ο αν έχει την απαιτούμενη εμπειρία.

ο αν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

ο αν έχει καλή συνεργασία

ο αν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

[]

[]

ο αν με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

ο αν η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.

ο αν αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.

ο αν οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.

ο αν με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.

ο αν η ρουτίνα με πιέζει.

ο αν αισθάνω πίεση όταν εργάζομαι.

ο αν μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

[]

[]

[]

[]

[]

Εποίες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα
στο χώρο εργασίας.



Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.



Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.



Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.



Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.



Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.



Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.



Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;

(επισημασθείτε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Η σταθερή εργασία.



Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.



Η εργασία με πρωτοβουλία.



Καλές συνθήκες.



Παράγων χρήμα.



Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν
την εργασία σας;

(επισημασθείτε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με
τη μέγιστη απόδοση.



Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της
επιχείρησης.



Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.



Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.



7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Η

Όνομασία επιχείρησης
PALATINO

Όνομ/πώνυμο
ΑΜΠΑΛΗ
ΑΓΓΕΛΙΚΗ

Χρόνος
εργασίας
στην επιχείρηση
2 ΕΤΗ

Ηλικία
9

Τόπος κατοικίας
ΠΑΤΡΑ

Τόπος εργασίας
ΒΡΑΧΝΑΙΚΑ

Οικογενειακή
κατάσταση

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΑΓΑΜΗ

Γραμματικές Γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:

φίλοι από παλιά.

γνωστοί που τους γνώρισα πρώτη φορά.

γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ο πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με ποιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

αν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.

αν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.

αν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.

αν συζητηθεί εκτός εργασίας.

νας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν: (Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.

έχει την απαιτούμενη εμπειρία.

έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

έχει καλή συνεργασία

αν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

ε ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.

αισθάνομαι άδικημένος στο χώρο εργασίας.

οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.

με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.

ρουτίνα με πιέζει.

βιώθω πίεση όταν εργάζομαι.

μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

Επισημαίνετε ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό. []
Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα []
στο χώρο εργασίας.
Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας. []
Με επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές. []
Υπάρχει έλλειψη κατανόησης. []
Τα προβλήματα λύνονται εύκολα. []
Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(επισημανήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Η σταθερή εργασία.
Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
Η εργασία με πρωτοβουλία.
Καλές συνθήκες.
Παράγων χρήμα.

Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν
την εργασία σας;
(επισημανήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με
μέγιστη απόδοση.
Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της
επιχείρησης.
Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στην ανάλυση των ερωτηματολογίων θα πρέπει να τεθούν ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, όπως έχουν προδιαγραφεί από την εργασία, δεν μπορούν παρά να σχετίζονται με το επίμαχο θέμα. Όπως είναι γνωστό εξετάζουμε την επιρροή των ανθρωπίνων σχέσεων στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Η αποτελεσματικότητα αυτή εξαρτάται από τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την διάρκεια της εργασίας, στο χώρο εργασίας αλλά και πώς μπορεί να μεταφέρονται εντός αυτής ή να μεταφέρονται σε αυτή από το ευρύτερο φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση αφορούν προβλήματα που εμποδίζουν την εργασία του εργαζόμενου και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Δόθηκαν κάποιες παράμετροι γύρω από τις ανθρώπινες σχέσεις και στο πλαίσιο τους εξετάζονται.

Δόθηκαν επίσης κάποια είδη προβλημάτων που στο πλαίσιο των υπαρκτών σχέσεων εξετάζονται.

Έτσι λοιπόν εξετάσαμε, αναλύσαμε τα ερωτηματολόγια με βάση την ύπαρξη ή όχι προβλημάτων και τα αντιτάξαμε με την ύπαρξη ανθρωπίνων σχέσεων εξετάζοντας το ρόλο που παίζουν αυτές.

Ακόμη και τα στοιχεία που αφορούν τον τρόπο οργάνωσης και συγκρότησης των εργασιακών σχέσεων στρέφονται γύρω από αυτές τις σχέσεις.

Στο κέντρο λοιπόν τις ανάλυσης βρίσκονται οι ανθρώπινες σχέσεις και εκατέρωθεν τα ηθικά προβλήματα και η αποτελεσματικότητα στην εργασία. Αξιοσημείωτο είναι ότι μεταξύ των ερωτηθέντων μεγαλύτερη σημασία έχουν τα προβλήματα οποιαδήποτε φύσεως τα όποια όταν υπάρχουν συνδέονται με ης κατάλληλες παραμέτρους με τον εργασιακό χώρο και έχουν άμεση επιρροή στην αποτελεσματικότητα.

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου θα γίνει με αυτούς τους άξονες οι οποίοι θεωρούνται πλέον πρωτεύοντες και στην συνέχεια όταν αυτό επιτρέπεται από το δείγμα με βάση δευτερεύοντες με βάση την ηλικία, το επάγγελμα, γραμματικές γνώσεις και οικογενειακή κατάσταση.

Οι διαπιστώσεις που προκύπτουν από την εξέταση των ερωτηματολογίων είναι οι εξής:

Στην ερώτηση 1 οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 84,5% θεωρούν ως βασικότερο πρόβλημα τα οικονομικά ενώ ακολουθούν τα προβλήματα σχετικά με την εργασία και των

σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους με ποσοστό 69,2% και 61,5% αντίστοιχα.

Από τα ερωτηματολόγια προκύπτει ότι η πλειονότητα των συνεργατών-συναδέλφων είναι άγνωστοι οι οποίοι συναντήθηκαν πρώτη φορά. Μια άλλη κατηγορία συνεργασίας με σαφώς μικρότερο ποσοστό είναι αυτό των φίλων οι οποίοι γνωρίζονται από παλιότερες εποχές.

Όσο αφορά τις ειδικές ερωτήσεις στο πρώτο σκέλος του τα προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο μπορούν να λυθούν με ευνοϊκό τρόπο και προς την σωστή κατεύθυνση όταν συζητηθούν άμεσα. Σαφώς όμως ένα μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων απάντησε ότι η ευκολία της λύσης των προβλημάτων σχετίζεται θετικά, όταν το πρόβλημα τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.

Δεν παραβλέπεται το γεγονός ότι προκύπτει μια ποικίλη μορφή απαντήσεων η οποία απορρέει από τον χαρακτήρα των ερωτηθέντων των κοινωνικών δομών και του ευρύτερου και στενότερου οικογενειακού περιβάλλοντος, δηλαδή του χώρου μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Εκ των πραγμάτων προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και αναλόγως το είδος της εργασίας τους, δίνουν μεγαλύτερο βάρος στις απαιτούμενες γνώσεις. Αντίθετα οι έχοντες περατώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση θεωρούνε ως σημαντικό πλεονέκτημα την απόκτηση εμπειρίας.

Στις ερωτήσεις μας όσον αφορά τις προτάσεις τις οποίες θέσαμε και σε ποιες από αυτές οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε ποσοστό 78,9% απάντησαν ότι τους ενδιαφέρει το γεγονός να μαθαίνουν πιο πολλά πράγματα σχετικά με την εργασία τους. Ακολουθούν με ποσοστό 64,3% και 63% οι προτάσεις που αφορούν την βοήθεια την οποία επιθυμούν να δώσουν σε άλλους συναδέλφους, καθώς και το γεγονός ότι δεν επιθυμούν να μεταφέρουν τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο της εργασίας.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει επισημάνουμε το γεγονός, ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες στο ερώτημα μας τι τους ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία τους απάντησαν η σταθερή εργασία, με τις καλές συνθήκες εργασίας και τον καλό προϊστάμενο-ιδιοκτήτη να ακολουθούν αντίστοιχα.

Ακόμη παρουσιάστηκε το ζήτημα που δημιουργείται όταν η επιχείρηση προβαίνει στην παροχή ορισμένων κίνητρων και κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία των ερωτηθέντων. Ο συσχετισμός και η ταύτιση τους με τους γενικούς στόχους της

επιχείρησης, φιλοσοφία που αποδεικνύει το ενδιαφέρον που δείχνουν για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η καλυτέρευση της ποιότητας της εργασίας τους, και η προθυμία τους για εργασία με μέγιστη απόδοση ακολουθούν με μικρό ποσοστό.

Τέλος στην προσπάθεια μας να προσεγγίσουμε τις ανθρώπινες σχέσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο μεταξύ των εργαζομένων, θέσαμε ένα ερώτημα στους ερωτηθέντες, ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο. Το να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να έχει τον απόλυτο έλεγχο απαντήθηκε σε πολλή μεγάλο ποσοστό από το σύνολο των ερωτηθέντων, με την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει με σκοπό την ευημερία του συνόλου ακολούθησαν με μικρότερο ποσοστό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΥΓΕΝΙΑΣ ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ.

2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ *ΔΕΛΦΗΣ
ΡΑΠΤΗΣ.*

3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ *ΕΛΚΕΠΑ.*

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ *ΔΡ.ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Θ.ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ*

5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ *ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ
ΚΟΡΝΗΛΙΑ.*

6. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΚΑΙ
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, *ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ
ΒΑΣΙΛΙΚΗ*

7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, *ΔΥΤΡΑΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ.*

